



**ACADEMIA MILITAR**

**DIREÇÃO DE ENSINO**

**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES**

**Dissertação para a obtenção do grau de mestre**

**PREDITORES DA EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA EM  
CONTEXTO MILITAR: O PAPEL DA AUTO LIDERANÇA E  
DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE**

**Mestranda: Sandrina Costa Cunha**

**Orientador: TCor Art (Doutor) António José Palma Esteves Rosinha**

**Lisboa, 2016**



**ACADEMIA MILITAR**

**DIREÇÃO DE ENSINO**

**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES**

**Dissertação para a obtenção do grau de mestre**

**PREDITORES DA EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA EM  
CONTEXTO MILITAR: O PAPEL DA AUTO LIDERANÇA E  
DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE**

**Mestranda: Sandrina Costa Cunha**

**Orientador: TCor Art (Doutor) António José Palma Esteves Rosinha**

**Lisboa, 2016**

## **DEDICATÓRIA**

Ao André, por toda a sua persistência e amor.

À Mafalda, pela alegria da vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de salientar todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho. Não poderia deixar de realçar a minha gratidão ao meu orientador, TCor Rosinha, pela sua orientação eficaz ao longo de todo este trabalho.

Ao Comando do Corpo de Alunos, do ano letivo 2013/14, que prontamente me permitiu aplicar os questionários, bem como aos Cadetes-Alunos da Academia Militar que dispuseram do seu tempo para colaborarem no estudo e que sem eles, o trabalho não seria possível.

E por último mas não menos importante, gostaria de agradecer a todos os professores e camaradas do mestrado de Liderança - Pessoas e Organizações, que de forma direta ou indireta, contribuíram para que este trabalho fosse possível, em especial aos meus colegas e amigos de turma.

*A todos, bem hajam!*

## ÍNDICE

<b>RESUMO.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 - Enquadramento Teórico .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Liderança .....</b>	<b>5</b>
1.1 Evolução do conceito .....	5
1.2 Liderança em Contexto Militar .....	9
1.3 Liderança Emergente.....	11
<b>2. Personalidade .....</b>	<b>13</b>
2.1 Conceito .....	13
2.2 Traços de Personalidade .....	13
2.3 <i>Big Five</i> .....	15
2.4 Outras caraterísticas de personalidade .....	17
<b>3. Auto Identidade.....</b>	<b>20</b>
<b>4. Auto Liderança.....</b>	<b>23</b>
<b>5. Traços de Personalidade e Liderança .....</b>	<b>30</b>
5.1 Neuroticismo e Liderança .....	30
5.2 Extroversão e Liderança.....	31
5.3 Abertura à Experiência e Liderança .....	31
5.4 Amabilidade e Liderança .....	32

5.5	Conscienciosidade e Liderança .....	32
<b>6.</b>	<b>Traços de Personalidade e Emergência da Liderança.....</b>	<b>34</b>
	<b>Capítulo 2 - Metodologia.....</b>	<b>37</b>
<b>1.</b>	<b>Participantes .....</b>	<b>37</b>
<b>2.</b>	<b>Medidas e Instrumentos .....</b>	<b>38</b>
2.1	Questionário de Experiência de Liderança e Auto Identidade .....	38
2.2	Questionário de Auto Liderança .....	39
2.3	Traços de Personalidade .....	40
2.4	Liderança Emergente.....	41
<b>3.</b>	<b>Procedimentos .....</b>	<b>42</b>
<b>4.</b>	<b>Opções Metodológicas de Análise de Dados .....</b>	<b>43</b>
	<b>Capítulo 3 - Resultados e Discussão.....</b>	<b>44</b>
<b>1.</b>	<b>Estatística Descritiva.....</b>	<b>44</b>
1.1	Experiência de Liderança e Auto Identidade .....	44
1.2	Auto Liderança .....	44
1.3	Traços de Personalidade .....	45
1.4	Emergência da Liderança .....	45
<b>2.</b>	<b>Evolução ao Longos dos Anos da AM .....</b>	<b>47</b>
2.1	Experiência de Liderança e Auto Identidade .....	47
2.2	Auto Liderança .....	48
2.3	Traços de Personalidade .....	50
2.4	Emergência da Liderança .....	51
<b>3.</b>	<b>Comparação entre Sexos .....</b>	<b>52</b>
3.1	Experiência de Liderança e Auto Identidade .....	52
3.2	Auto Liderança .....	52

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

3.3	Traços de Personalidade .....	54
3.4	Emergência da Liderança .....	55
<b>4.</b>	<b>Correlações .....</b>	<b>56</b>
4.1	Globais .....	56
4.2	Por Ano .....	57
4.2.1	1º Ano.....	57
4.2.2	2º Ano.....	58
4.2.3	3º Ano.....	59
4.2.4	4º Ano.....	60
<b>5.</b>	<b>Regressões .....</b>	<b>62</b>
<b>6.</b>	<b>Discussão .....</b>	<b>65</b>
	<b>Conclusões .....</b>	<b>67</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística descritiva de experiência de liderança e auto identidade .....	44
Tabela 2 - Estatística descritiva de auto liderança.....	45
Tabela 3 - Estatística descritiva dos traços de personalidade.....	45
Tabela 4 - Frequências da emergência da liderança, nível da Companhia .....	46
Tabela 5 - Frequências da emergência da liderança, nível do Pelotão .....	46
Tabela 6 - Frequências da emergência da liderança, nível da Turma/Curso .....	46
Tabela 7 - Experiência de liderança e auto identidade, por ano .....	47
Tabela 8 - Auto liderança, por ano .....	49
Tabela 9 - Traços de personalidade, por ano .....	50
Tabela 10 - Emergência da liderança, por ano .....	51
Tabela 11 - Experiência de liderança e auto identidade, por sexo .....	52
Tabela 12 - Auto liderança, por sexo.....	53
Tabela 13 - Traços de personalidade, por sexo .....	54
Tabela 14 - Emergência da liderança, por sexo.....	55
Tabela 15 - Correlações globais .....	56
Tabela 16 - Correlações do 1º ano .....	57
Tabela 17 - Correlações do 2º ano .....	58
Tabela 18 - Correlações do 3º ano .....	59
Tabela 19 - Correlações do 4º ano .....	60
Tabela 20 - Análise da regressão método <i>stepwise</i> segundo componentes principais .....	62
Tabela 21 - Análise da regressão método <i>stepwise</i> segundo componentes principais .....	63
Tabela 22 - Análise da regressão método <i>stepwise</i> segundo componentes principais .....	63



## RESUMO

Este trabalho de pesquisa tem como objetivo identificar quais as variáveis que são preditoras e explicativas da emergência da liderança no contexto da educação e treino da Academia Militar. Participaram 378 Cadetes-Alunos do 1º ao 4º anos, a frequentar o ano letivo 2013/14, maioritariamente do sexo masculino ( $n=89,7\%$ ). Foram utilizados as seguintes medidas de modo a operacionalizar o estudo: questionário de experiência de liderança, questionário de auto liderança RSLQ, Inventário *Big Five* e questionário de emergência da liderança. Da análise dos resultados, verifica-se que no contexto da educação e treino, os traços de personalidade Conscienciosidade ( $\beta=0,18$ ;  $p<0,001$ ) e Extroversão ( $\beta=0,43$ ;  $p<0,001$ ), bem como a estratégia do pensamento construtivo da auto liderança ( $\beta=0,13$ ;  $p<0,001$ ) são preditores da emergência da liderança, exercendo efeitos indiretos. Estas variáveis contribuem para a auto identidade do Cadete-Aluno ( $\beta=0,43$ ;  $p<0,001$ ), que por sua vez contribui para a quantidade de experiência de liderança ( $\beta=0,38$ ;  $p<0,001$ ), esta com efeitos diretos sobre a emergência da liderança. A auto identidade assume-se como uma variável mediadora do processo de emergência da liderança.

**Palavras-Chave: AUTO IDENTIDADE, AUTO LIDERANÇA, PERSONALIDADE, LIDERANÇA EMERGENTE**

## **ABSTRACT**

This research aims to identify which variables are predictive and explanatory of the emergent leadership in the context of education and training of the Portuguese Military Academy. 378 Cadets participated from 1<sup>st</sup> to 4<sup>th</sup> year attending the year 2013/14, mostly male ( $n = 89,7\%$ ). The following measures were used in order to operationalize the study: leadership experience questionnaire, RSLQ selfleadership questionnaire, Big Five Inventory and leadership emergency questionnaire. From the analysis results it is apparent that in the context of education and training, personality traits Conscientiousness ( $\beta = 0,18$ ;  $p < 0,001$ ) and Extroversion ( $\beta = 0,43$ ;  $p < 0,001$ ), as well as the constructive thoughts of selfleadership strategy ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,001$ ) are predictors of the emergent leadership, exerting indirect effects. These variables contribute to the self-identity of the Cadets ( $\beta = 0,43$ ;  $p < 0,001$ ), which in turn contributes to the amount of leadership experience ( $\beta = 0,38$ ;  $p < 0,001$ ), with this direct effect on the emergent leadership. Self-identity is assumed as a mediating variable of emergent leadership process.

**Keywords: SELF-IDENTITY, SELFLEADERSHIP, PERSONALITY, EMERGENT LEADERSHIP**

## LISTA DE ABREVIATURAS

A – Amabilidade

AI – Auto Identidade de Liderança

AI\_C – Auto Identidade de Liderança, dimensão Certeza

AI\_D – Auto Identidade de Liderança, dimensão Descritiva

AI\_I – Auto Identidade de Liderança, dimensão Importância

AL – Auto Liderança

AL\_CC – Auto Liderança, estratégia Centrada no Comportamento

AL\_PC – Auto Liderança, estratégia padrão de Pensamento Construtivo

AL\_RN – Auto Liderança, estratégia de Recompensas Naturais

AM – Academia Militar

BFI - *Big Five Inventory*

C – Conscienciosidade

DP – Desvio Padrão

E – Extroversão

EL – Emergência da Liderança

EL\_R – Emergência da Liderança com orientação para o Relacionamento

EL\_T – Emergência da Liderança com orientação para a Tarefa

EPQ - Questionário de Personalidade de Eysenck

EXP\_Lider\_Qt – Experiência de Liderança, dimensão Quantidade

FFM -. *Five-Factor Model*

GNR – Guarda Nacional Republicana

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

H – Hipótese

M – Média

N – Neuroticismo

N – Número de respostas obtidas

NEO – Neuroticismo, Extroversão, Abertura à Experiência

NEO-PI-R - *Revised NEO Personality Inventory*

O – Abertura à Experiência

P – Psicoticismo

Q – Questão Derivada

RC – Líder emergente com orientação para o Relacionamento na Companhia

RP – Líder emergente com orientação para o Relacionamento no Pelotão

RSLQ - *Revised Self-Leadership Questionnaire*

RT – Líder emergente com orientação para o Relacionamento na Turma/Curso

TC – Líder emergente com orientação para a Tarefa na Companhia

TP – Líder emergente com orientação para a Tarefa no Pelotão

TT – Líder emergente com orientação para a Tarefa na Turma/Curso

## Introdução

Este trabalho de dissertação do mestrado de Liderança – Pessoas e Organizações, tem por objetivo estudar quais as variáveis que são preditores<sup>1</sup> e explicativas da emergência da liderança no contexto da educação e treino da Academia Militar. Mais propriamente, visa realizar uma tentativa de relação entre a liderança emergente, em contexto militar, a experiência de liderança, na perspetiva da quantidade, da auto identidade como líder e dos traços de personalidade.

Procede-se numa primeira fase à definição dos conceitos utilizados. Desta forma, apesar de existirem uma grande variedade de definições de liderança, House e Aditya (1997, citado por Johnson & Hill, 2009) definem liderança como sendo a capacidade que um indivíduo tem para influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso da organização a que fazem parte. A liderança em contexto militar implica capacidade de adaptação, inovação e habilidade em aprender a partir de experiencias e lições apreendidas (Rosinha & Matias, 2015).

A liderança emergente é um processo social através do qual, ao longo do tempo e das interações sociais, alguns indivíduos ganham papéis de liderança como resultado da aceitação e reconhecimento do seu grupo (Emery, 2012).

A auto liderança consiste em estratégias comportamentais e cognitivas específicas destinadas a influenciar positivamente a eficácia pessoal. Desta forma, a auto liderança é um processo através do qual as pessoas se influenciam para alcançar a auto direção e a auto motivação necessária para o desempenho em determinada tarefa, e para tal, recorrem a determinadas estratégias (Manz, 1986, citado por Neck & Houghton, 2006; Manz & Sims, 2001, citado por Houghton, Neck & Singh, 2004; Manz & Neck, 2004, citado por Neck & Houghton, 2006).

Relativamente à personalidade, mais propriamente aos traços de personalidade do indivíduo, “são padrões estáveis de compreensão, relação e pensamento acerca do meio

---

<sup>1</sup> A palavra Preditor, nome ou adjetivo, que advém do latim *praedictōre*, «que prediz; que informa antecipadamente», in Dicionário da Língua Portuguesa. Porto: Porto Editora, 2003-2016. Acedido em <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/preditor>.

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

envolvente e de si próprio, que se exprimem numa gama variada de contextos de natureza social e pessoal” (Frances & Ross, 2004).

O presente trabalho tem como objetivo estudar quais os preditores mais se evidenciam num líder emergente. Desta forma, responder à pergunta: Quais são as variáveis que são preditores e são explicativas da emergência da liderança no contexto da educação e treino da Academia Militar (AM)?

Assim, tendo por base alguns estudos que relacionam os traços de personalidade com a liderança (Lord, Vader & Allinger, 1986; Kickul & Neuman, 2000; Judge, *et al.*, 2002; O'Connor & Jackson, 2010; Li, Chun, Ashkanasy & Ahlstrom, 2012; Emery, *et al.*, 2013), este estudo procura explorar a emergência da liderança, tendo em conta os traços de personalidade do indivíduo e a perceção de si no que reporta à auto liderança (Neck & Houghton, 2006), a par do contexto onde se insere. Por fim, avaliar se os Cadetes-Alunos que têm sentido de auto agência, ou seja, se os Cadetes que têm desenvolvido maior auto liderança, são os que emergem nos grupos como líderes.

Importa referir que a AM<sup>2</sup> é uma escola de valores a formar “líderes desde 1790”<sup>3</sup> e que confere o grau mestre aos futuros Oficiais do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana. Os Cadetes da AM, durante os primeiros quatro anos de formação militar vivem em regime de internato, sujeitos às Normas de Vida Interna do Aluno da AM.

Decorrente da questão central, formulam-se as seguintes questões derivadas (QD) e respetivas hipóteses de investigação (H). Assim:

- QD 1: Como evolui a perceção de experiências de liderança ao longo da AM?  
H1: A perceção de experiências de liderança aumenta ao longo dos anos da AM.
- QD 2: Como evolui a auto identidade de liderança ao longo da AM?  
H2: A auto identidade de liderança aumenta ao longo dos anos da AM.
- QD 3: Como evolui a auto liderança ao longo da AM?  
H3: A auto liderança aumenta ao longo dos anos da AM
- QD 4: Como evolui a personalidade ao longo da AM?  
H4: A Abertura à Experiência e a Conscienciosidade estão mais desenvolvidos no 4º ano.

---

<sup>2</sup> A Academia Militar (AM) é um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar que tem por missão formar oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana, promovendo o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia, e as competências adequadas ao cumprimento das missões (PORTARIA N.º 22/2014, de 31 de janeiro).

<sup>3</sup> Em <http://www.academiamilitar.pt>

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

- QD 5: Qual o sexo que apresenta maior percepção de experiências de liderança?  
H5: O sexo masculino apresenta maior percepção de experiências de liderança.
- QD 6: Qual o sexo que apresenta maior percepção de auto identidade de liderança?  
H6: O sexo masculino apresenta maior percepção de auto identidade de liderança.
- QD 7: Qual o sexo que apresenta maiores níveis de auto liderança?  
H7: O sexo masculino apresenta maiores níveis de auto liderança.
- QD 8: Qual o sexo que apresenta maiores níveis de personalidade?  
H8.1: O sexo masculino apresenta maiores níveis de Abertura à Experiência.  
H8.2: O sexo masculino apresenta maiores níveis de Conscienciosidade.
- QD 9: Quais as variáveis que se correlacionam positivamente com a emergência da liderança?  
H9.1: A auto identidade correlaciona-se positivamente com a emergência da liderança.  
H9.2: A auto liderança correlaciona-se positivamente com a emergência da liderança.  
H9.3: Os traços de personalidade correlacionam-se positivamente com a emergência da liderança.
- QD 10: Quais as variáveis que explicam a emergência da liderança?  
H10.1: A experiência de liderança – quantidade têm um impacto positivo na emergência de liderança.  
H10.2: A auto liderança tem um impacto positivo na emergência de liderança.  
H10.3: Os traços de personalidade têm um impacto positivo na emergência de liderança.
- QD 11: Será que existem variáveis que funcionam como mediadoras do processo de emergência da liderança?  
H11.1: A auto identidade de liderança apresenta-se como uma variável mediadora entre os traços de personalidade e a emergência de liderança.  
H11.2: A experiência de liderança apresenta-se como uma variável mediadora entre os traços de personalidade e a emergência de liderança.

O trabalho, para além desta parte introdutória, é constituído pelo Capítulo 1 referente à Fundamentação Teórica em que aborda a liderança, com diversas perspetivas e definições, pois não existe uma definição universalmente aceite, a par da experiência de liderança, da auto identidade de liderança e da auto liderança. Refere a personalidade, com as tentativas

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e  
dos Traços de Personalidade

de definição do conceito a par dos cinco principais traços, nomeadamente o modelo *Big Five*. E ainda, a relação existente entre os traços de personalidade e a liderança, ressaltando a liderança em contexto militar e a liderança emergente.

No Capítulo 2 é caracterizado os participantes neste estudo, a par das metodologias, instrumentos e procedimentos adotados. A obtenção dos resultados, bem como a discussão dos mesmos, está patente no Capítulo 3, com as principais correlações entre os vários anos e as diferenças entre sexos, a par das regressões e do modelo final alcançado. Por fim, umas breves conclusões, com uma análise crítica do autor sobre os preditores da emergência da liderança

O trabalho é redigido de acordo com as normas em vigor, definidas pelo regulamento geral de mestrados da Academia Militar<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> REGULAMENTO N.º 326/2012. **D. R. II Série.** 150 (2012-08-03) 27345-27350.



## Capítulo 1

### Enquadramento Teórico

#### 1. Liderança

##### 1.1 Evolução do conceito

O termo liderança tem sofrido alterações/adaptações ao longo dos tempos, de acordo com a teoria abordada ou com o contexto onde se insere.

Assim, a Teoria dos Traços foi a primeira abordagem ao estudo da liderança, e consistia numa tentativa de caracterizar o líder universal. Esta teoria enfatiza qualidades especiais nos líderes, que os distinguem dos que não são considerados líderes. Deste modo, dão ênfase aos traços de personalidade e dão predomínio à seleção dos líderes, em detrimento da sua formação. No entanto, os principais estudos sobre este tema, mostram uma fraca correlação entre os traços do líder e a liderança, o que os torna pouco preditivos. Os seus resultados permitem identificar características facilitadoras da liderança, quer a nível cognitivo com o fator verbal, quer a nível da personalidade, através dos traços estabilidade emocional, ascendência e sociabilidade, mas não constituem por si só atributos de liderança (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Nas Teorias Contingenciais/Situacionais o foco é o contexto, de referir as motivações e capacidades dos liderados, grau de estruturação da tarefa, posicionamento na estrutura hierárquica, etc., quem desempenha o papel fundamental na determinação do comportamento mais adequado (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006).

Fielder (citado por Ferreira, Neves & Caetano, 2001) centra-se na dicotomia tarefa-relacionamento, como expressão não do comportamento, mas das suas motivações e necessidades pessoais. Mais uma vez, a avaliação que é feita do modelo não revela consenso quanto à validade preditiva. Consoante os estudos sejam de campo ou laboratoriais, assim são os resultados.

No modelo situacional de Hersey e Blanchard *in* Gibson *et al.* (2006), a eficácia depende da adequação do estilo de liderança, ao grau de maturidade dos liderados. A maturidade é a

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

vontade e a capacidade de as pessoas assumirem a responsabilidade pela direção do seu próprio comportamento. Para definir os estilos de liderança, utiliza-se o comportamento tarefa ou o comportamento de relacionamento. A eficácia é determinada pelo ajustamento do estilo de liderança à exigência da situação.

O modelo situacional de Blake e Mouton é centrado nas tarefas e no relacionamento do líder com os seus seguidores. Em que a centralização nas tarefas, acentua a tarefa a ser realizada e tem um forte conteúdo cognitivo. Por outro lado, a centralização no relacionamento enfatiza as boas relações com os seguidores e tem um forte conteúdo emocional (Emery, 2012).

Na teoria da troca líder-membro, teoria interacionista, Graen (citado por Gibson *et al.*, 2006), propôs a teoria de liderança baseada na troca líder-membro, em que o líder pode ser bastante condescendente com um subordinado e muito rígido e estruturado com outro. Cada relação tem a sua particularidade, e são as relações caso a caso que determinam os comportamentos dos subordinados. Esta teoria sugere que os líderes classificam os seus subordinados em membros internos do grupo e membros externos do grupo. Os membros internos partilham uma ligação e um sistema de valores em comum e interagem com o líder, ao passo que os elementos externos têm menos em comum com o líder e não partilham muito das suas preocupações com ele.

Tal como as teorias, a definição de liderança está longe de suscitar unanimidade. Aliás, é comum referir-se que o conceito tem tantos significados, quantas as pessoas o tentaram definir. Rouco e Sarmiento (2010) referem que a maior parte dos conceitos enquadram a liderança como um processo ou capacidade de influência que um membro do grupo exerce sobre os outros, de modo a alcançar determinados objetivos através da motivação.

Na Liderança Carismática não há uma definição exata (House, citado por Gibson, *et al.*, 2006), há uma sugestão para que líderes carismáticos sejam aqueles que exercem influência extraordinariamente incomum, sobre os seus seguidores. Na liderança carismática existem dois tipos de líder: o líder carismático visionário, aquele que se concentra no longo prazo, em que através da capacidade comunicativa associa as necessidades e metas dos seguidores às da organização; e o líder carismático baseado na crise, concentrando-se no curto prazo, em que numa situação de crise para a qual o conhecimento, os recursos e os procedimentos existentes não são adequados. Este líder informa com clareza as ações necessárias e as suas consequências.

As investigações mais recentes no âmbito da liderança organizacional revelam que o

carisma potencia o efeito da liderança transformacional, contribuindo decisivamente para a boa articulação dos ciclos de gestão e de liderança. A orientação verificada nos estudos, sobre liderança organizacional, remete para métodos de observação dos processos de liderança, ocorridos no próprio terreno organizacional e encarados como contingenciais, o que faz da liderança uma variável organizacional, entre outras com impacto nas práticas de gestão. Daí a dupla liderança, o líder gestor ou o líder visionário (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007).

Cunha, juntamente com os seus colaboradores (2007), enunciam os fatores que explicam os efeitos carismáticos:

- Traços do líder: dominância, forte necessidade de poder, elevada autoconfiança, forte convicção na moralidade das suas crenças.
- Comportamentos do líder: criando a impressão de que é competente; proporcionando uma visão apelativa; expressando confiança no desempenho dos seguidores; despertando nos seguidores motivos relevantes para a missão do grupo.
- Condições facilitadoras: possibilidade de definir papéis em termos ideológicos que sejam apelativos.

Rouco, Sarmiento e Rosinha (2011) associam a liderança transformacional à qualidade do relacionamento entre os membros do grupo e à capacidade de inovação, procurando, os membros, de forma aberta, a interação, o conhecimento partilhado, a reflexão sobre erros e demonstrando maiores níveis de aprendizagem.

Ambos os tipos de liderança, transacional transformacional, deverão ser vistas como distintas, mas não mutuamente exclusivas, completando-se. A liderança transformacional pode entender-se como a excelência da liderança transacional no sentido de conseguir níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores que vão para além dos que ocorreriam com uma mera liderança transacional. O ideal é ser o mesmo líder a usar ambas as modalidades em diferentes momentos e situações.

Existem estudos que, comparando os sexos, revelam que o sexo feminino é mais participativo, menos transacional e mais transformacional, que o sexo masculino. Porém, outros estudos revelam que não existem diferenças significativas entre os sexos (Cunha *et al.*, 2007).

Os autores Michener, DeLemaster e Myers (p. 496, 2005), revelam que o “estereótipo diz que os homens resultam em melhores líderes do que as mulheres”, devido à capacidade de

decisão e agressividade do sexo masculino em oposição às emoções do sexo feminino. Porém, os comportamentos sociais e as capacidades intelectuais “revelam poucas diferenças”. Numa meta-análise de Eagly *et al.* (1995), citado pelos autores, revelou que o género não apresenta diferenças na eficácia da liderança e que, no sexo são mais eficazes quando é coerente com o seu respetivo papel.

O estudo de Kaiser e Wallace (2016), revelou que as mulheres utilizam na liderança uma gestão tática, enquanto os homens usam uma liderança estratégica.

Assim, a liderança já não é vista como uma diferença ou uma característica individual, assentando sim numa complexa dinâmica social, já que implica um processo didático, relacional e estratégico. Os conceitos de liderança autêntica e de liderança transformacional têm um lugar de destaque hoje em dia nas teorias que consideram o assunto em foque. A liderança autêntica é um “padrão de comportamento do líder que encoraja a abertura ao partilhar informação necessária para a tomada de decisão enquanto aceita as opiniões dos outros”. A liderança transformacional diz respeito a “comportamentos do líder que transformam e inspiram os seus seguidores a trabalharem para além das suas expectativas enquanto transcendem os seus interesses próprios para o bem da organização” (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Podemos assim dizer que a liderança representa um elemento importante e necessário nos grupos, para dirigir comportamentos em busca de objetivos comuns (Hoyt & Blascovich 2003, citado por Carte, Chidambaram & Becker, 2006). Todavia, as abordagens recentes não se centram no líder mas nos seus seguidores, pois os seguidores desempenham um papel fundamental na construção e identificação do líder (Emery, Calvard & Pierce, 2013), daí a importância em estudar simultaneamente o líder e os seus seguidores.

Em diferentes contextos, os investigadores de liderança têm procurado compreender a liderança no contexto das equipas virtuais, surgindo o termo *e-liderança*. Este é definido como um processo de influência social mediada pela tecnologia para produzir uma mudança nas atitudes do grupo, os sentimentos, os pensamentos, os comportamentos e/ou o desempenho (Avolio *et al.*, 2001, citado por Carte *et al.*, 2006).

Portanto, embora haja uma grande variedade de definições de liderança, House e Aditya (1997, citado por Johnson & Hill, 2009) definem liderança como sendo a capacidade que um indivíduo tem para influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso da organização a que fazem parte. Esta definição apresenta semelhanças com a liderança militar.

## **1.2 Liderança em Contexto Militar**

Em contexto militar, a liderança “tem como antecedentes a arte de comando, de longa e prestigiosa tradição na literatura castrense”, em que a arte do comando está mais centrada no “actor que dirige do que pelo processo de direcção”, mais centrada no líder do que na liderança (Jesuíno, 2005, p. 7).

E para comandar, as organizações militares têm uma grande necessidade de ter militares com habilidades de liderança. Consequentemente, é despendido uma grande quantidade de tempo e recursos na seleção e treino dos líderes. No entanto, até à data, não existe uma teoria abrangente, amplamente aceite da liderança (Johnson & Hill, 2009), em contexto militar.

Para Vieira (2002, p.15), numa perspetiva/contexto militar, a liderança é definida “como um processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Para Goleman (1998), citado por Carioca (2012) “a liderança exige posturas duras, a arte de liderar implica saber quando se deve ser afirmativo e quando se deve ser camarada e utilizar meios menos diretos para guiar ou influenciar. A liderança exige tomada de decisões que nem sempre são decisões fáceis de aceitar, ou seja, o caminho fácil de ser seguido”.

Esta capacidade de decisão do líder, juntamente com: a apresentação; a coragem; a confiança; a capacidade de resiliência; o entusiasmo; a iniciativa; a integridade; o discernimento; o espírito de justiça; a competência técnica e tática; a lealdade; o tato e; a generosidade; fazem parte daquilo que Vieira (2002), numa perspetiva militar, designou por traços de personalidade do líder que mais se evidenciam na sua liderança, mas realça que “não garante só por si o sucesso da liderança”, “só têm valor quando aplicados de forma eficaz”.

Para além dos traços de liderança, Vieira (2002) designou como princípios da liderança os seguintes:

- Conhece-te a ti mesmo e procura desenvolver as tuas aptidões profissionais;
- Sê proficiente técnica e taticamente;
- Procura a responsabilidade e assume a responsabilidade das tuas ações;
- Toma decisões corretas e oportunas;

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

- Dá o exemplo;
- Conhece os teus subordinados e cuida do seu bem-estar;
- Mantém os teus subordinados informados;
- Desenvolve nos teus subordinados o sentido da responsabilidade;
- Assegura-te de que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida;
- Treina os teus subordinados como uma equipa;
- Emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades.

Os princípios da liderança permitem ao líder “desenvolver um plano de ação com vista a aperfeiçoar a sua capacidade de liderança”.

Em relação ao estilo de liderança, segundo Garrido (2004), citado por Carioca (2012) “o estilo de liderança é formado por diversas competências que mantêm entre si uma afinidade conceitual e consiste na forma como o líder utiliza seus conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar as diversas situações relativas a gestão diária do próprio cargo, negócio ou empresa”.

O estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus colaboradores. O estilo de liderança que numa situação resulta, poderá falhar na outra. Isto implica que o líder tenha de ser flexível no estilo a adotar, de acordo com a situação, escolhendo o estilo que melhor condiga à situação e às necessidades dos liderados (Vieira, 2002).

Assim, segundo Vieira (2002) no estilo diretivo o líder transmite aquilo que pretende que seja executado, como deverá ser executado e, ainda, onde e quando a execução terá lugar, para depois supervisionar. Este estilo é utilizado: quando o tempo disponível é reduzido e apenas o líder sabe o que é necessário executar para cumprir a missão; quando os subordinados têm pouca experiência, são imaturos. No estilo participativo o líder envolve os colaboradores a participarem na resolução dos problemas, mas é o líder quem toma a decisão. Os liderados têm alguma competência e a participação pode constituir um importante impulso para o processo de desenvolvimento do seu estilo de equipa, cria nos liderados confiança. E, no estilo por delegação o líder delega, como o próprio nome indica, a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num/no grupo de liderado(s). Este estilo é o mais eficiente e requer menos tempo e energia. Os liderados são competentes e têm um grau elevado de maturidade.

No contexto militar, é exercida uma autoridade formal, onde o comando hierárquico de homens “tem vindo a tornar-se cada vez mais complexo”, o comandante tem como

objetivo “o cumprimento da missão”, mas para tal, o comandante tem de realizar tarefas de forma diretiva (Leitão & Rosinha, 2008).

Enquanto a liderança, segundo Leitão e Rosinha (2008, p.47), “apesar de se encontrar estreitamente relacionada com o poder e a autoridade, implica muito mais que o poder (...) dentro da organização, (...) qualquer ação de liderança tem um duplo objetivo: a execução de objetivos, metas e finalidades concebidas e prescritas pelo líder organizacional e a integração dos membros da instituição na sua consecução”.

A liderança em contexto militar implica capacidade de adaptação, inovação e habilidade em aprender a partir de experiências e lições apreendidas (Rosinha & Matias, 2015).

### **1.3 Liderança Emergente**

Por vezes a liderança não se encontra relacionada com o poder e/ou a autoridade formal, mas é mero fruto da situação, o que leva à designada liderança emergente ou emergência da liderança - EL.

A liderança emergente contrasta com a liderança formal e “é exercida por alguém que se destaca, independentemente do lugar que ocupa na estrutura, ou seja, a liderança emergente é exercida, com frequência, por alguém que não possui uma posição formal especial” (Pires, Dorés, Lourenço & Figueiredo IN Rosinha & Matias, 2015, p. 310).

Num estudo de caso em contexto militar (Pires *et al.* IN Rosinha & Matias, 2015), o líder emergente é emocionalmente inteligente, empático e avalia o risco. Contudo, importa referir que o “líder emergente tem de ser aceite pelo grupo e reconhecido como tal”, pois como referem os autores, “sem reconhecimento não há líder emergente” (Pires *et al.* IN Rosinha & Matias, 2015, p. 317). Pois, alguns indivíduos ganham papéis de liderança como resultado da aceitação e reconhecimento do seu grupo (Côté *et al.*, 2010, Neubert & Taggar, 2004, citado por Emery, 2012).

A liderança emergente é definida como um processo social através do qual, ao longo do tempo e das interações sociais, alguns indivíduos ganham papéis de liderança como resultado da aceitação e reconhecimento do seu grupo (Emery, 2012).

O líder emergente refere-se se, ou em que grau, um indivíduo é visto como um líder por outros, que normalmente têm apenas informações limitadas sobre o desempenho do indivíduo (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).

Os investigadores desta temática reconheceram que, a emergência da liderança em contexto das equipas de trabalho, os membros individuais com nenhuma autoridade formal

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

muitas vezes fornecem liderança nas várias tarefas (Foti & Hauenstein, 2007, citado por Walter, Cole, Vegt, Rubin & Bommer, 2012). Estes líderes emergentes são conhecidos por influenciar os processos importantes da equipa/grupo e os resultados (Bass, 1990, citado por Walter *et al.*, 2012).

Numa análise mais detalhada, permitiu identificar alguns fatores que levam os indivíduos a serem mais ou menos suscetíveis de serem considerados líderes pelos outros elementos do grupo. Esses fatores são a capacidade cognitiva do indivíduo /líder (Judge, Colbert & Ilies, 2004, citado por Walter *et al.*, 2012) e a sua personalidade (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002, citado por Walter *et al.*, 2012), através dos seus traços de personalidade.

Mas para que os traços sejam evidentes ou reconhecido pelos pares do grupo/equipa, é necessário que o líder tenha determinados pensamentos, emoções e comportamentos que perdurem, que sejam consistentes, que os traços da sua personalidade a par da auto liderança se evidenciem para que seja reconhecido como líder.



## **2. Personalidade**

### **2.1 Conceito**

Etimologicamente, a palavra personalidade vem do latim *persona*, que significa a máscara. Reportando para o teatro antigo, a “máscara era o rosto que dava relevo ao que a personagem dizia ou calava” (Martinho, 2008, p.9).

Na vivência de cada indivíduo, cada um é uma pessoa e tem a sua personalidade, a qualidade do seu próprio *self*. Onde o pressuposto básico da personalidade da pessoa é de ser idêntica e una a si mesma, devido aos fatores “genético-fisiológicos e sócio-culturais” (Martinho, 2008, p.21).

O conceito de personalidade tem inúmeras definições, dependendo da perspectiva/teoria adotada, seja a perspectiva cognitivo-comportamental, a perspectiva humanista, a perspectiva sociocultural, a teoria psicodinâmica, a teoria dos traços (Gleitman, Fridlund & Reisberg, 1999), entre outras.

A definição de Beck (citado por Johnson & Hill, 2009), diz que a personalidade é composta pelas características emocionais e psicológicas que influenciam o *self* imaterial e que regem o relacionamento de um indivíduo com os outros. Estas características a que Beck refere, são as que compõem a nossa personalidade e são designadas por traços, que McCrae e Costa (1990, citado por Johnson & Hill, 2009) definem como dimensões de diferenças individuais com tendência para revelar padrões consistentes de pensamentos, sentimentos e ações.

Para Allport, segundo Hall, Lindzey e Campbell (2000, p.32) “a personalidade é o que um homem realmente é”.

Para Eysenck, a personalidade é “a organização mais ou menos estável e persistente do carácter, temperamento, intelecto e físico do indivíduo, que permite o seu ajustamento ao meio” (Eysenck, 1976, p.2). Visto isto, diferenciou dois aspetos da personalidade: o tipo e o traço (Eysenck, 1976).

### **2.2 Traços de Personalidade**

Os traços de personalidade são componentes da personalidade que exprimem a “probabilidade de hipóteses de que a conduta se manifeste numa situação e num momento particular” (Bernaud, 2000, p.25). Ou seja, os traços “são padrões estáveis de

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

compreensão, relação e pensamento acerca do meio envolvente e de si próprio, que se exprimem numa gama variada de contextos de natureza social e pessoal” (Frances & Ross, 2004). “Todas as teorias dos traços de personalidade pressupõem a identidade e a unidade da pessoa a quem estas características são atribuídas” (Martinho, 2008, p.22). Ou seja, o traço é um padrão consistente de pensamentos, emoções e comportamentos, que possui consistência, perdura no tempo e depende da situação.

Em suma, os traços de personalidade têm como função descrever o indivíduo, premeditar a reação a partir do traço apresentado e explicar o traço.

Allport, Cattell e Eysenck são os principais historiadores/fundadores dos traços de personalidade.

Allport foi o primeiro autor a criar a noção/conceito de traço (Barkhuus & Csank, 1999), como sendo uma característica estável e de consistência ao longo do tempo, o que apesar de tudo o traço tem algum dinamismo. Segundo Allport o traço é unidade básica da personalidade e a personalidade é um segmento de traços.

Cattell estudou a inteligência e a personalidade na perspetiva matemática. Concordando com Allport com a noção de traço, Cattell em 1949 (Geddes, 2012), quis saber quantos traços são e quais. Cattell chegou aos 16PF – *Sixteen Personality Factor Questionnaire*, onde cada fator é um traço (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012).

No seguimento dos dois autores anteriores, Eysenck, criou a Teoria de Eysenck, onde bastam três supertraços/dimensões para descrever a personalidade: o neuroticismo, a extroversão e o psicoticismo.

Através do Questionário de Personalidade de Eysenck – EPQ, mas este foi, ao longo do tempo, submetido a diversas alterações com o fim de melhorar as suas propriedades psicométricas, nomeadamente no que diz respeito às propriedades da escala P - Psicoticismo.

Os elementos centrais deste questionário são os fatores de personalidade, neuroticismo, introversão/extroversão e psicoticismo. E neste sentido o EPQ-r, versão revista, representa um movimento de reabilitação dos fatores atingindo por seu intermédio a sua plena expressão (Eysenck & Eysenck, 1998).

O EPQ-r coloca o problema dos mecanismos de influência e desejabilidade social em causa, no entanto procura identificar e clarificar os traços de personalidade de determinado

indivíduo. É assim pretendido que se passe do plano estrutural para o plano dinâmico da personalidade.

Assim o EPQ-r constitui um instrumento fiável, sendo uma mais-valia para o estudo do comportamento humano na medida em que incorpora as principais dimensões que melhor descrevem a personalidade humana permitindo a previsão do comportamento. É um excelente instrumento, embora se saiba que não há uma teoria completa da personalidade.

Daí que vários autores defendam a existência do *Big Five*<sup>5</sup> “para uma correcta abordagem da personalidade” (Martinho, 2008, p.22), sendo as cinco “características mais importantes no temperamento e personalidade” (Almeida, 2009, p.229).

### 2.3 *Big Five*

O *Big Five* ou também designado por Teoria dos 5 Fatores é “tem sido o alvo privilegiado das atenções mais recentes”, pois denota-se uma grande aceitação teórica e de grande aplicabilidade (Cunha *et al.*, 2012, p.237).

Assim, o *Big Five* são termos linguísticos que falam sobre traços, onde existe claramente uma investigação intercultural para explorar a universalidade das dimensões dos traços e uma relação entre dados provenientes de vários tipos de questionários, ou seja, o FFM - *Five-Factor Model*, onde são exemplos o NEO-PI-R de Costa e McCrae (2008) ou o BFI, entre outros.

O NEO classifica os indivíduos de acordo com os cinco principais fatores, cada um desses fatores é composto por seis traços específicos, ou facetas. Assim, cada entrevistado obtém pontuações em 30 diferentes facetas que compõem os cinco fatores de personalidade (Johnson & Hill, 2009).

O *Big Five Inventory* - BFI é um teste que avalia as características de personalidade, oferecendo uma breve avaliação dos traços de personalidade, com cinco subescalas: extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo, abertura à experiência, que avaliam diferentes dimensões da personalidade (citado por Aigner, 2011).

Em qualquer questionário de *Big Five* estão sempre presentes a base biológica, como fator universal. Contudo, apesar do modelo representar “as principais dimensões da personalidade, em diferentes contextos culturais” (Cunha *et al.*, 2012, p.237), a cultura tem uma grande importância, pois estudos revelam existir diferenças culturais (McCormack &

---

<sup>5</sup> *Big Five*: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional ou psicotismo e cultura (Almeida, 2009).

Burch, 2008), pois os traços são influenciados por fatores sociais, a par das diferenças lexicais.

De uma forma geral, podemos descrever os cinco fatores da seguinte forma (Costa & McCrae, 1992; Salgado *et al.*, 2001, citado por Cunha *et al.*, 2012):

- O – Abertura à Experiência: em inglês *Openness*, consiste na tolerância para a mudança, para com as novas ideias e os novos modos de realizar as coisas, com uma grande orientação para a experiência. Os indivíduos com forte orientação em O são imaginativos, originais, com sensibilidade ou também designada de “veia” artística e, por natureza são pessoas intelectualmente curiosas. Enquanto os indivíduos com fraca orientação em O são conservadores, não arriscam, estão circunscritos a um pequeno leque de interesses, sendo convencionais/”quadrados” no pensamento.
- C – Conscienciosidade: consiste na organização e preferência pelas atividades orientadas para os objetivos. Os indivíduos com forte orientação em C são responsáveis, organizados, cuidadosos, eficientes, perseverantes, com grande orientação de vida para o sucesso. Enquanto os indivíduos com fraca orientação em C são descuidados, distraídos e com fraco sentido de orientação.
- E – Extroversão em oposição à Introversão: consiste na preferência pela interação social e o gosto pela atividade em si. Os indivíduos com forte orientação/níveis altos de E são pessoas sociáveis, conservadoras, assertivas, ativas e com emoções positivas, como exemplo a felicidade, são pessoas felizes! Em oposição, indivíduos com níveis baixos de E, ou seja, introvertidos, são pessoas reservadas, retraídas e pouco conservadoras.
- A – Amabilidade: consiste na orientação para o zelo na relação com os outros, com a recusa da incompatibilidade. Os indivíduos com níveis altos de A são considerados pessoas corteses, flexíveis, confiantes, cooperantes, empáticas e cooperantes. Os indivíduos que apresentam níveis baixos de A são considerados como sendo pessoas rudes, pouco cooperativas, antipáticas e céticas.
- N – Neuroticismo, reverso de Estabilidade Emocional: tendência para as emoções negativas, como exemplo o medo ou a cólera/raiva, e a instabilidade, são incapazes de lidar com dificuldades. Com níveis altos de N são pessoas ansiosas, deprimidas, hostis, irritadas, instáveis, inseguras, tímidas, preocupadas impulsivas e vulneráveis. Em oposição, indivíduos com níveis baixos de N, apresentam uma

grande estabilidade emocional, são pessoas calmas, descontraídas e confiantes em si mesmas.

Os autores Cunha *et al.* (2012, p.238), revelam que a conscienciosidade é uma variável com grande transversalidade, por “ser relevante para a generalidade das funções organizacionais” e por níveis mais elevados levaram a desempenhos superiores. A extroversão é extremamente necessária nas relações interpessoais. E as dimensões amabilidade e abertura à experiência, apresentam vantagens e desvantagens, dependendo do posto de trabalho.

A estabilidade emocional, em oposição ao neuroticismo, pode “ser especialmente importante em papéis de liderança” (Cunha *et al.*, 2012, p.239).

Estas cinco dimensões/fatores que compõem o modelo *Big Five* “explicam diversas atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes, incluindo o desempenho” (Cunha *et al.*, 2012, p.237).

Como a pesquisa vai evoluindo, há autores que falam já em *Big-6*, com o acrescento da dimensão honestidade como traço de personalidade.

Com esta abordagem pretendeu-se dar a conhecer os traços de personalidade, importa agora conhecer a relação da liderança, mais propriamente com o líder.

## 2.4 Outras características de personalidade

Para além do modelo dos cinco fatores de personalidade, importa referir que, de acordo com os autores George e Jones (1999, citado por Cunha *et al.*, 2007), existem outras características relevantes no estudo da personalidade, que são:

- Locus de controlo – onde o indivíduo acredita que os acontecimentos vivenciados são controlados por si: locus de controlo interno ou pelo meio que o rodeia: locus de controlo externo.
- Auto monitorização – é referente “ao grau em que as pessoas procuram controlar a forma como se apresentam aos outros” (Cunha *et al.*, 2007, p. 103).
- Autoestima – é referente “ao grau em que as pessoas têm orgulho em si mesmas e confiam nas suas capacidades” (Cunha *et al.*, 2007, p. 103). A autoestima elevada no indivíduo contribui para a iniciativa, maiores níveis de satisfação e participação na organização.
- Autoeficácia – consiste na certeza do indivíduo em executar determinado comportamento para obter determinado tipo de resultado.

- Tipos de personalidade – o comportamento de cada indivíduo é designado por qualquer movimento ou ação. Assim, temos:
  - Tipo A – Friedman e Rosenman (1974, citado por Gleitman *et al.*, 1999) foram os criadores da tipologia A e B. O tipo A refere-se ao “padrão de comportamento de qualquer pessoa que se envolva numa luta constante e agressiva para conseguir mais e mais em menos e menos tempo” (Ilié & Apostolović, 2002, citado por Carvalho, 2009). Logo, corresponde a um comportamento caracterizado por “níveis elevados de ambição agressividade, hostilidade, competitividade e sentido de urgência” (Booth – Kewley & Friedman, 1987 & Ribeiro 2005, citado por Carvalho, 2009).
  - Tipo B – contrariamente ao tipo A, o comportamento Tipo B é mais contemplativo, pouco ou nada agressivo, realista nos seus objetivos e não demasiado crítico consigo e com os outros. Pois são “menos competitivas menos apressadas, bem como mais amigáveis do que as do tipo A” (Gleitman *et al.*, 1999). Este padrão comportamental é caracterizado pela ausência de “competitividade e de agressividade, e paciência em momentos de *stresse* potencial” (Feldman, 2001).
  - Tipo C – a principal característica é controlo das emoções negativas, ira, ansiedade e depressão no seu relacionamento com outros em situações de conflito é pouco assertiva, ter estilo cooperativo/submisso, e baixo neuroticíssimo (Andreu, 2001, Patrão & Leal, 2004, citado por Carvalho, 2009).
  - Tipo D - surge em indivíduos onde ocultam o sentimento de preocupação e qualquer expressão emocional, são constantemente “infelizes ou com baixo limiar de irritabilidade” (Denollet, 1996, Santos, 2004, citado por Carvalho, 2009).
- Necessidades de sucesso, afiliação e poder – de acordo McClelland, são três tipos de necessidades ou motivações do comportamento humano.

Apesar de todas ou de qualquer uma destas características, poderem influenciar o comportamento do líder, principalmente em contexto militar, este estudo debruçar-se-á somente sobre o modelo dos cinco fatores de personalidade da teoria dos traços, através da descrição e análise dos traços subjacentes de personalidade, consistentes no tempo e nas situações.

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Estudar os traços de personalidade permite distinguir a eficácia de um bom ou mau líder, em contexto militar (Johnson & Hill, 2009).

De referir que a personalidade recebeu uma grande dose de atenção empírica, em termos de sua capacidade de prever uma série de variáveis relacionadas com o trabalho, onde se inclui a liderança (Lord, Vader, & Alliger, 1986; Bono & Judge, 2004, citado por Jackson, Hobman, Jimmieson, Martin, 2009). Pois, apesar da personalidade tem sido empregue sobretudo na previsão de desempenho no trabalho, esta pode também ser utilizada como um preditor de comportamento da liderança emergente nas equipas de trabalho (Kickul & Neuman, 2000).

### 3. Auto Identidade

Infelizmente, não é possível demarcar as verdadeiras origens da auto identidade de liderança de um indivíduo no contexto do mundo real, uma vez que as pessoas não são criadas num ambiente totalmente controlado. Contudo, existem razões conceituais para afirmar que certos fatores são suscetíveis de conduzir a um nível individual de auto identidade de liderança. No mínimo, esses fatores podem ser considerados correlacionados com a auto identidade de liderança. Acredita-se que a auto identidade de liderança está correlacionada com, e influenciado por, três grandes fatores: as diferenças individuais em experiências anteriores de liderança, a personalidade e a auto monitorização, estando implícitas as auto avaliações globais (Hiller, 2005).

Relativamente às experiências de liderança, a dimensão quantidade é a medida mais utilizada (Tesluk & Jacobs, 1998, citado por Hiller, 2005), esta dimensão fornece uma visualização parcial de um indivíduo, porém não tem em conta os aspetos qualitativos.

Assim, no domínio da liderança, as diferenças entre a qualidade, a quantidade e a densidade de experiência são suscetíveis de afetar a dimensão da experiência de liderança na globalidade e, portanto, na medida em que os indivíduos se vêem como líderes. Especificamente, as experiências de liderança que envolvem tarefas complexas e dificuldades numa variedade de configurações ao longo do tempo, pode levar a uma visão consistente e mais forte do eu/*self* como líder (Hiller, 2005).

O perfil de personalidade de um líder geralmente inclui características tais como a autoconfiança e a persistência (House & Aditya, 1997; Kirkpatrick & Locke, 1991; Stogdill de 1948; 1974, citado por Hiller, 2005). Desta forma, segundo Hiller (2005), a autoconfiança na liderança encontra-se relacionada com a auto identidade de liderança.

Enquanto a personalidade está relacionada com a liderança, a emergência de liderança e a eficácia da liderança, é preciso ter cuidado em fazer o salto para necessariamente inferir que a personalidade, portanto, também está relacionada com a auto identidade de liderança, porque a ligação entre a auto identidade de liderança e os resultados de liderança, eficácia e emergência, é desconhecida. Felizmente, Engle e Lord (1997, citado por Hiller, 2005) fornecem evidências mais diretas que o núcleo de auto avaliações podem estar relacionadas com a auto identidade de liderança. Os autores referem que é importante compreender se



## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

os indivíduos se veem como líderes, a auto identidade de liderança, e também entender o que eles acreditam para serem líderes, orientação para a liderança.

A auto avaliação global é um fator que avalia quatro facetas da personalidade: a auto estima, a auto eficácia, o locus de controlo e o neuroticismo (Hiller, 2005). A natureza fundamental desta característica significa que é considerado como uma fonte central (Cattell, 1965; Rokeach, 1972, citado por Hiller, 2005), que é a causa subjacente de características mais periféricas, das crenças, avaliações e ações.

A construção da auto monitorização é constituída por três dimensões: descritiva, certeza e importância pessoal, podendo ser estudadas numa medida agregada, mas a sua análise por dimensão deverá ser considerada, pois é também a construção de aparências sociais positivas (Hiller, 2005).

A dimensão descritiva consiste na auto descrição enquanto líder. Estudos (Day, Schleicher, Unckless, & Hiller, 2002, citado por Hiller, 2005) revelaram que os líderes mais eficazes caracterizam-se por elevados valores de auto monitorização, encontrando-se relacionados com melhores desempenhos de trabalho e mais sentido de envolvimento nas suas funções. A auto monitorização elevada leva a que hajam líderes mais eficazes e emergentes.

Nas dimensões de certeza e importância, que por vezes são dimensões estudadas em conjunto, é possível que, para o indivíduo, na sua auto identidade de liderança, haja uma menor certeza, uma menor perceção, em relação à sua importância como líder. Tem sido demonstrado que indivíduos com alta auto monitorização têm mais dificuldade em pensar sobre si mesmo e que o auto conhecimento e atitudes de elevada auto monitorização são menos acessíveis do que os de auto monitorização. Além disso, devido à elevada auto monitorização mudam facilmente a sua apresentação do *self*, é provável que uma visão particular de si não é tido como altamente importante.

No entanto, a aparência de ser um líder, que é uma posição de "status elevado", pode ser substituída por qualquer influência negativa sobre as dimensões de certeza e de importância da auto identidade.

No estudo de Hiller (2005), os resultados mostraram que a auto monitorização foi positivamente correlacionada com todas as três dimensões, sendo que indivíduos com elevados níveis de auto monitorização veem a liderança como sendo descritiva de si mesmos, estes indivíduos estão certos desta identidade, e, ainda, que essa identidade tem um maior auto importância.

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

De referir que os indivíduos que apresentam maior auto monitorização também apresentam maior perceção da liderança. Por outras palavras, os indivíduos que querem levar os outros e que têm experiências anteriores em liderança são propensos a verem-se como líderes (Hiller, 2005).

Porém, importa referir que indivíduos com alto nível de auto identidade não significa que sejam líderes eficazes, uma vez que esta abordagem só permite prever comportamentos de liderança relevantes. Na liderança, a auto identidade permite uma visão sobre a auto liderança (Hiller, 2005).

#### **4. Auto Liderança**

A auto liderança (Manz, 1986, citado por Neck & Houghton, 2006; Manz & Neck, 2004, citado por Neck & Houghton, 2006) é um processo através do qual os indivíduos controlam os seus próprios comportamentos, influenciando e liderando a si mesmos através da utilização de conjuntos específicos de estratégias comportamentais e cognitivas.

O conceito de auto liderança surgiu pela primeira vez em meados da década de 1980, como uma expansão da autogestão, pois muitas vezes foi prescrito auto liderança entre os membros da equipa, como parte integrante do processo de autogestão. A auto liderança foi enraizada na teoria de autocontrolo clínico e na noção de substitutos para a liderança, sendo aplicada em duas áreas principais: as equipas autogeridas; e a capacitação/poder de liderança (Neck & Houghton, 2006). Com a evolução temporal, os teóricos da auto liderança fizeram aplicações dos conceitos de auto liderança dentro de uma variedade de configurações contextuais.

Recentemente, a auto liderança tem demonstrado ter um potencial impressionante para aplicação na dinâmica organizacional de hoje em dia (Houghton & Neck, 2002).

De referir que a auto liderança, esta é a percepção que o indivíduo tem de si enquanto líder no grupo. Sendo que a percepção consiste em saber “como conseguimos apreender os objectos e os acontecimentos do mundo que nos rodeia” e é através da visão que percebemos “como vemos a profundidade, o movimento e a forma” (Gleitman, Fridlund & Reisberg, 2003, p.339). Contudo, “a capacidade do ser humano de apreender o mundo exterior é limitada” devido à diversidade/multiplicidade do ambiente, mas também “da complexidade do nosso sistema perceptivo e das limitações dos nossos sentidos”. Sendo que, as características pessoais podem ser facilitadoras ou não, no processo perceptivo (Quadros & Trevisan, 2003, p. 4).

A auto liderança é um termo usado para descrever um conjunto abrangente de estratégias de auto influência, consiste em estratégias comportamentais e cognitivas específicas destinadas a influenciar positivamente a eficácia pessoal. Desta forma, a auto liderança é um processo através do qual as pessoas influenciam-se para alcançar a auto direcção e a auto motivação necessária para o desempenho em determinada tarefa, e para tal, utilizam determinadas estratégias (Manz, 1986, citado por Neck & Houghton, 2006; Manz & Sims,

2001, citado por Houghton, Neck & Singh, 2004; Manz & Neck, 2004, citado por Neck & Houghton, 2006).

As estratégias de auto liderança são geralmente divididas em três categorias principais (Anderson & Prússia, 1997; Prússia, *et al.*, 1998; Manz & Sims, 2001; Manz & Neck, 2004; citado por Neck & Houghton, 2006), que são:

- Estratégias focadas no comportamento: este tipo de estratégias envolve a autorregulação do comportamento através do uso de autoavaliação, auto recompensa, e autodisciplina. Estas estratégias são projetadas para promover os comportamentos positivos desejáveis, enquanto desencoraja os comportamentos ineficazes; esforçam-se para aumentar a autoconsciência de um indivíduo, a fim de facilitar a gestão comportamental, especialmente a gestão de comportamentos relacionados relacionado com a realização de tarefas necessárias mas desagradáveis;
- Estratégias de recompensas naturais: este tipo de estratégias envolve a procura de atividades de trabalho que são inerentemente. Este conjunto de estratégias também inclui a concentração da atenção sobre os aspetos mais agradáveis ou gratificantes de um determinado trabalho ou tarefa, em vez da concentração sobre os aspetos desagradáveis ou difíceis; ou seja, destinam-se a criar situações em que uma pessoa é motivada ou recompensada por aspetos intrinsecamente agradáveis da tarefa ou atividade;
- Estratégias padrão de pensamento construtivo: este tipo de estratégias envolve a criação e manutenção de padrões funcionais de pensamento habitual. Estratégias específicas orientadas para o pensamento incluem a avaliação e o desafio de crenças irracionais e suposições, imagens mentais de um desempenho bem-sucedido de futuro e auto diálogo positivo, ou seja, são projetadas para facilitar a formação de padrões de pensamentos construtivos e maneiras habituais de pensar que pode dar um impacto positivo no desempenho.

As estratégias focadas/centradas no comportamento incluem: o auto objetivo, a auto recompensa, a auto punição/castigo, a auto observação e autos sugestão/pista.

A auto observação envolve um levantamento da consciência de quando e porquê um encaixe em comportamentos específicos. Este tipo de autoconhecimento é o primeiro passo necessário para mudar ou eliminar os comportamentos ineficazes e improdutivos (Mahoney & Arnkoff, 1978, 1979; Manz & Sims, 1980; Manz & Neck, 2004; citado por

Neck & Houghton, 2006). Preparados com informações mais precisas sobre o comportamento atual e os níveis de desempenho, os indivíduos podem efetivamente definir as metas que alteram a conduta por si mesmos (Manz, 1986; Manz & Sims, 1980; Manz & Neck, 2004; citado por Neck & Houghton, 2006). As pesquisas sugerem que o processo de definição de metas desafiadoras e específicas pode aumentar significativamente os níveis de desempenho individual (Locke & Latham, 1990, citado por Neck & Houghton, 2006).

As recompensas de auto conjunto, juntamente com os objetivos auto definidos, podem auxiliar significativamente na dinamização do esforço necessário para cumprir as metas (Manz & Sims, 1980; Manz & Neck, 2004; citado por Neck & Houghton, 2006). As auto recompensas podem ser algo simples ou intangíveis, tais como: felicitando-se mentalmente para uma situação importante, ou algo especial mais concreto como ir de férias após a conclusão de um projeto difícil.

A auto punição ou realimentação de auto correção, também designada por auto castigo, consiste num exame enquadrado de forma positiva e introspectiva de falhas e comportamentos indesejáveis que levaram à reformulação de tais comportamentos. O uso excessivo da auto punição envolve a autocrítica e a culpa, o que pode ser prejudicial no desempenho e deve ser evitado (Manz & Sims, 2001, citado por Neck & Houghton, 2006).

Por fim, as sugestões ambientais concretas, as autossugestões ou também designadas por autopistas, podem servir como um meio eficaz de incentivar comportamentos construtivos e reduzir ou eliminar os destrutivos (Manz & Sims, 2001; Manz & Neck, 2004; citado por Neck & Houghton, 2006). As listas, as notas, os protetores de tela e os cartazes motivacionais são apenas alguns exemplos de estímulos externos que podem ajudar a manter a atenção e esforço focado em alcançar a meta.

Em suma, as estratégias de auto liderança com foco no comportamento são projetados para encorajar comportamentos desejáveis positivos, que levam a resultados bem-sucedidos, com supressão, comportamentos indesejáveis negativos que levam a resultados mal sucedidos (Neck & Houghton, 2006).

Relativamente às estratégias de recompensas naturais, existem dois tipos de estratégias. A primeira envolve a construção de características mais agradáveis e satisfatórias de uma determinada atividade de modo que a tarefa em si torna-se, naturalmente, premiar (Manz & Sims, 2001; Manz & Neck, 2004; citado por Neck & Houghton, 2006). A segunda estratégia consiste em moldar as percepções, concentrando-se a atenção para longe dos aspetos desagradáveis de uma tarefa e repensando aspetos intrinsecamente gratificantes da

tarefa (Manz & Sims, 2001; Manz & Neck, 2004; citado por Neck & Houghton, 2006). Ambas as estratégias são suscetíveis de criar sentimentos de competência e autodeterminação, dois mecanismos principais de motivação intrínseca (Deci & Ryan, 1985, citado por Neck & Houghton, 2006).

Em suma, as estratégias de recompensa naturais são projetados para ajudar a criar sentimentos de competência e autodeterminação, que por sua vez energizam comportamentos relacionados com o desempenho na melhoria da tarefa (Neck & Houghton, 2006).

As estratégias padrão de pensamento construtivo incluem a identificação e substituição de crenças disfuncionais e suposições, imagens mentais e auto diálogo positivo.

Os indivíduos primeiramente examinam os seus padrões de pensamento, confrontando e substituindo crenças irracionais disfuncionais e suposições com mais processos de pensamento construtivo. Além disso, o diálogo interno negativo e destrutivo deve ser identificado e substituído por diálogos internos mais positivos. O auto diálogo é definido como o que as pessoas dizem secretamente a si mesmas e envolve autoavaliações e reações mentais (Neck & Houghton, 2006). Analisando os padrões de auto diálogo, os pensamentos negativos ou pessimistas podem ser suprimidos ou eliminados e substituídos por auto diálogos mais otimistas (Seligman, 1991, citado por Neck & Houghton, 2006).

Por fim, a imagem mental é a criação cognitiva, simbólica e secreta de uma experiência ou de uma tarefa antes do movimento muscular físico evidente. Indivíduos encarados com bom desempenho de uma atividade com a antecedência de desempenho real são mais propensos a realizar com sucesso, quando confrontado com a tarefa real (Manz & Neck, 2004, citado por Neck & Houghton, 2006).

Em contextos teóricos (Neck & Houghton, 2006), a auto liderança encontra-se correlacionada com:

- Autorregulação – as estratégias de auto liderança podem aumentar a eficácia da autorregulação numa série de aspetos importantes. Estratégias de auto liderança específicas podem servir para aumentar a eficácia da autorregulação, melhorando a autofoco, os processos de definição de metas, a valência e saliência das metas, os processos de *feedback*, e a confiança relacionada com a tarefa ou as expectativas de desempenho.
- Teoria social cognitiva – difere de autorregulação em termos de auto reações. Existem relações significativas entre as estratégias de auto liderança, a perceção de

autoeficácia e o desempenho da tarefa. Todos em conjunto, os resultados sugerem que a autoeficácia funciona como o principal mecanismo através do qual as estratégias de auto liderança afetam o desempenho.

- Autogestão e autocontrole – a autogestão é inspirada no conceito substitutos da liderança; a autogestão também opera no âmbito da teoria da autorregulação, no provisionamento de estratégias específicas para a gestão dos seus próprios comportamentos, num esforço para regular a discrepância entre as normas definidas. A auto liderança vai para além de autogestão, atendendo às normas hierarquicamente superiores, ou seja, as razões para o comportamento. A auto liderança liga as estratégias comportamentais sugeridas pela autogestão e pelo autocontrole com as estratégias cognitivas, com base nos conceitos de motivação intrínseca e pensamento construtivo.
- Motivação intrínseca – embora a autogestão enfatize as recompensas extrínsecas, a auto liderança estende-se para além desta perspetiva, foca as recompensas naturais que resultam da execução da tarefa ou atividade em si. O conceito da auto liderança com as recompensas naturais é baseado na literatura da motivação intrínseca a teoria da avaliação cognitiva. Esta teoria sugere que a necessidade de competência e a necessidade de autodeterminação são os principais mecanismos que impulsionam a motivação intrínseca.

Embora a auto liderança seja conceituada como um comportamento aprendido (Manz, 1986, citado por Houghton, *et al.*, 2004), alguns teóricos (Guzzo, 1998; Markham & Markham, 1998; citado por Houghton, *et al.*, 2004) têm questionado se a auto liderança é um conceito único e distinto com relação a certos traços de personalidade.

Markham e Markham (1998, citado por Houghton, *et al.*, 2004) dizem que um dos grandes obstáculos da teoria da auto liderança é a sua singularidade quando comparada com pontos de vista mais tradicionais de processos psicológicos semelhantes. Sugerindo ainda, que é possível que vários aspetos da auto liderança simplesmente reformulem os traços de personalidade.

Os estudos de Stewart e seus colaboradores (1996, citado por Houghton, *et al.*, 2004) fornecem suporte preliminar para a hipótese de que a auto liderança é distinta da personalidade, pois os resultados apresentaram um efeito entre conscienciosidade e a prática de auto liderança, de tal forma que as pontuações na conscienciosidade são mais baixas; apresentaram ainda um aumento superior nos comportamentos de auto liderança,

como resultado da prática. Isso sustenta a afirmação geral de que os comportamentos de auto liderança são passíveis de mudança (Manz, 1986, citado por Houghton, *et al.*, 2004).

As tendências de auto liderança de um indivíduo e a configuração de personalidade são indistintas no nível mais alto de abstração, pois as três dimensões de estratégia de auto liderança são distintas dos traços de personalidade, especialmente em níveis mais baixos de abstração (Houghton, *et al.*, 2004). Além disso, o comportamento de auto líder e os seus traços de personalidade estão distintamente relacionados um do outro. Ambos funcionam como indicadores do conceito mais abstrato da personalidade. A relação positiva entre as dimensões da estratégia de auto liderança e traços de personalidade sugere que indivíduos com certos traços de personalidade altos são suscetíveis de ter uma inclinação natural para participar com comportamentos de auto liderança, enquanto os indivíduos baixos em certos traços são suscetíveis de ser naturalmente ineficazes na auto liderança. Isto implica um enorme potencial para o direcionamento da prática de auto liderança, em indivíduos com determinadas características de personalidade (Houghton, *et al.*, 2004).

De referir que a teoria da autorregulação mostra que a auto liderança pode funcionar para além das influências de personalidade. Em contraste com os traços de personalidade, as tendências de autorregulação podem variar entre as situações (Neck & Houghton, 2006).

Uma das áreas promissoras de investigação da auto liderança atual relaciona-se com a liderança partilhada. A liderança partilhada é um processo contínuo de influência mútua que ocorre quando os membros da equipa compartilham os papéis de liderança e as responsabilidades tradicionais. Aumentando a perceção da autoeficácia entre os membros da equipa para a partilha de papéis de liderança (Neck & Houghton, 2006).

O estudo de Hauschildt e Konradt (2012) relacionou os efeitos da auto liderança com o desempenho do trabalho em equipa. Concluído que, a auto liderança não é apenas benéfica para o desempenho individual, mas promove o trabalho em equipa pelos seus membros - proficiência, leva a uma melhor adaptação da equipa em mudanças no ambiente - adaptabilidade e, em especial, incentiva a participação na melhoria dos procedimentos da equipa – pro-atividade.

O estudo de Lucke (2015), que relaciona a formação da auto liderança num curso de formação militar realizada em soldados do exército austríaco, com as qualidades pessoais, tais como a autoeficácia e o desempenho, comparativamente a um grupo que não tinha formação em auto liderança. Os resultados revelaram que a formação em auto liderança nos soldados permite melhores resultados em avaliações teóricas, práticas e físicas, em



geral mais elevados. Pois, o grupo de intervenção revelou significativamente maiores conquistas educacionais em exames e testes físicos. Além disso, foi alcançado um aumento significativo na autoeficácia, demonstrado por uma diferença significativa entre os grupos.

Em suma, três décadas após a sua concepção, a auto liderança continua a mostrar potencial de aplicabilidade nos ambientes competitivos de hoje em dia, num ritmo acelerado e altamente técnico, caracterizados por tipos de organizações flexíveis e descentralizadas. Tal como os membros da organização, em todos os níveis, são incentivados a ter mais e mais responsabilidades para com os seus próprios empregos e pelos seus comportamentos de trabalho, a capacidade desses trabalhadores em serem bem-sucedidos por si. As estratégias de auto liderança são reconhecidas como tendo valor para além dos conceitos psicológicos relacionados (Neck & Houghton, 2006).

## **5. Traços de Personalidade e Liderança**

Uma série de estudos descobriu que os cinco traços de personalidade estão associados com a liderança, especialmente quando a personalidade está estruturada em torno do modelo dos cinco fatores, FFM (Johnson & Hill, 2009). Estudos adicionais descobriram que os traços de personalidade são integrados com a liderança militar.

Assim, os autores Johnson e Hill (2009) revelaram no seu estudo que o FFM tem demonstrado ser um teste útil no estudo da personalidade e liderança, em líderes militares. Tendo conseguido um amplo apoio no campo da psicologia da personalidade pela sua robustez e abrangência.

Costa e McCrae (1997, citado por Johnson & Hill, 2009) advertem que, ao longo das últimas décadas, a evidência para a abrangência da FFM só tem continuado a crescer. A pesquisa também tem apoiado a estabilidade dos traços FFM (Costa & McCrae, 1988, citado por Johnson & Hill, 2009), na sua validade em todas as culturas.

Os autores Johnson e Hill (2009), nas suas pesquisas realizadas encontram relação entre os cinco fatores e a liderança, e nomeadamente, na relação entre os cinco fatores e a liderança militar, tal como se apresenta abaixo.

### **5.1 Neuroticismo e Liderança**

Vários estudos têm sido realizados, estudando o FFM e liderança no contexto da personalidade. Estes estudos têm demonstrado alguma utilidade em explorar como os cinco fatores se relacionam com a liderança. Como exemplo, os indivíduos que são vistos como ansiosos, temperamentais, inseguros, ou negativos são menos propensos a serem considerados como líderes (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994, citado por Johnson & Hill, 2009). Pois essas pessoas tendem a ter uma pontuação mais alta no traço de neuroticismo (N). Em oposição, as pessoas que projetam uma visão confiante e positiva da vida tendem a ter uma pontuação mais baixa em N e são mais propensas a serem vistas/reconhecidas como líderes. Isto é consistente com a pesquisa por Taggar, Hackett e Saha (1999, citado por Johnson & Hill, 2009), que encontraram baixo N a ser um dos vários traços de personalidade que estão associados ao aparecimento de liderança em equipas de trabalho autónomas. Isto sugere que os indivíduos que apresentem um elevado grau de influência negativa, como a depressão e a insegurança são menos propensos a emergir como líderes

eficazes. Por outro lado, as pessoas que apresentam baixos níveis de N, surgindo como mais confiantes e seguros, têm tendência a ser reconhecidos como líderes.

## **5.2 Extroversão e Liderança**

Os indivíduos que têm um alto nível de Extroversão (E) muitas vezes apresentam forte tendência para comportamentos de filiação e são mais sociáveis. Vários estudos têm suportado o papel de E na liderança. Por exemplo, Watson e Clark (1997, citado por Johnson & Hill, 2009) verificaram que o alto nível de E está correlacionado com uma liderança eficaz. Além disso, o Judge e Colbert (2002, citado por Johnson & Hill, 2009) constataram que o alto de E e baixo nível de N são um preditor consistente de liderança, enquanto o alto nível de E também revelou ser preditivo de liderança transformacional, para os autores Judge e Bono (2000, McCormack & Burch, 2008; Ployhart, Lim, e Chan, 2001; citado por Johnson & Hill, 2009) no seu estudo com uma amostra de militares do Leste Asiático, verificaram que o alto nível de E e a alta Abertura à Experiência (O), desempenho da liderança máxima prevista com sucesso.

Uma pesquisa feita por Taggar *et al.* (1999, citado por Johnson & Hill, 2009) também encontraram alto nível de E para ser associado com uma liderança eficaz. Pesquisas adicionais com candidatos a oficial no Canadá descobriram que a dominância, uma faceta da alta E, é o melhor preditor de liderança (Bradley *et al.*, 2002, citado por Johnson & Hill, 2009). Por último, num estudo que examina os dois traços de personalidade e capacidade cognitiva, Perkins e Corr (2000, citado por Johnson & Hill, 2009) constaram que o alto nível de E é preditivo da potencial liderança, exceto na presença de níveis muito altos ou baixos de N. Estes autores especulam que tais indivíduos podem aparecer com muita emoção ou serem muito distantes, para serem líderes eficazes. Esta pesquisa sugere que pessoas com altos níveis de E são muitas vezes vistas como líderes em virtude dos seus comportamentos serem suscetíveis de se envolver, ou seja, falarem com mais frequência, dominando as reuniões, e agem de forma pró-sociais. Por outro lado, as pessoas que são facilmente dominadas por outras pessoas em interações sociais ou de negócios falam menos, preferem ficar sozinhas, e são menos propensas a ser vistas como líderes.

## **5.3 Abertura à Experiência e Liderança**

Os indivíduos que apresentam altos níveis de O tendem a ser sem conformidade, autónomos e imaginativos. Estes indivíduos também tendem a apresentar uma alta

tolerância para a ambiguidade, no entanto, o papel do alto nível de O na liderança eficaz tem sido pouco clara e a importância desta variável não tem sido apoiada pela maioria dos estudos. Entre as pesquisas revistas, apenas McCormack e Mellor (2002, citado por Johnson & Hill, 2009) e Ployhart, Lim e Chan (2001, citado por Johnson & Hill, 2009) encontraram alto nível de O apresenta se preditivo da eficácia do líder.

Isso é interessante, pois O é o fator que tem maior correlação com a inteligência e oportunidades culturais proporcionadas pela família de origem (Costa & McCrae, 1992, citado por Johnson & Hill, 2009). Embora a inteligência seja um correlato conhecido de uma liderança eficaz, o seu papel na expressão de O é ainda indeterminado.

#### **5.4 Amabilidade e Liderança**

A amabilidade (A) é a tendência que um indivíduo tem a ser solidário, cooperativo, e tolerante. Os líderes que apresentam altos níveis de A podem ser excessivamente ansiosos em se relacionaram bem com os outros, enquanto os líderes com baixos níveis de A podem ser entendidos como rígidos, desagradáveis, e excessivamente competitivos. Bartone *et al.* (2002, citado por Johnson & Hill, 2009) constataram que o alto nível de A prevê o desempenho da liderança num estudo feito numa academia militar, embora não tão alto como a conscienciosidade (C). Judge e Bono (2000, citado por Johnson & Hill, 2009) na sua meta-análise relatam que o alto nível de A e de E são preditivos do estilo de liderança transformacional (Judge e Bono, 2000 citado por McCormack & Burch, 2008). Além disso, Offerman, Kennedy e Wirtz (1994, citado por Johnson & Hill, 2009) relatam que o alto nível de A, que os autores designaram por sensibilidade, está associado a uma liderança eficaz. No entanto, o papel de A na liderança militar permanece inconclusivo. Estes estudos citados representam uma minoria dos estudos sobre a personalidade e liderança, a maioria dos estudos não conseguiram encontrar suporte para o papel de A na liderança.

#### **5.5 Conscienciosidade e Liderança**

Os indivíduos com altos níveis de C são descritos como confiáveis e orientados para a realização. Vários estudos têm relacionado o alto nível de C com a liderança. Taggar *et al.* (1999, citado por Johnson & Hill, 2009) descobriram que a conscienciosidade é o traço de personalidade mais associado à liderança. Da mesma forma, Bartone *et al.* (2002, citado por Johnson & Hill, 2009) relataram que o alto nível de C é o melhor preditor do

desempenho do líder, no seu estudo feito numa academia militar americana. Num estudo feito no exército australiano, McCormack e Mellor (2002, citado por Johnson & Hill, 2009) encontraram alto nível de C, como sendo um indicador do sucesso na liderança. Por último, Offerman *et al.* (1994, citado por Johnson & Hill, 2009) relatam que a dedicação, plenamente obediente, é um aspeto do alto nível de C, e é percebido como um comportamento associado a uma liderança eficaz.

O alto nível de C foi também encontrado numa correlação significativa ( $r = 0,76$ ), com a Escala de Liderança Militar (MLS: Piemonte, McCrae, & Costa, 1991, citado por Johnson & Hill, 2009). Esta escala mede o desempenho do líder quando avaliado por superiores. O alto nível de C também tem sido associado com os altos níveis de realização, o que tem lógica dado as facetas que compõem C (Johnson & Hill, 2009).

Em suma, cinco fatores têm uma relação com a liderança. Contudo, no que refere à liderança militar, os estudos revelam que os fatores Extroversão, Neuroticismo e Conscienciosidade, são os fatores com maior evidência na relação entre liderança militar e traços de personalidade, tal como demonstraram os autores Johnson e Hill (2009).

## 6. Traços de Personalidade e Emergência da Liderança

Tal como os traços de personalidade estão relacionados com a liderança, também alguns traços de personalidade são implícitos no líder emergente, ou seja, estão relacionados com a emergência da liderança.

A liderança tem implicações no desenvolvimento do comprometimento e no aumento na adesão à orientação para o relacionamento ou à orientação para a tarefa, influenciando a conservação e identificação do grupo, e influenciando a cultura e o clima de uma organização (Bass, 1990, citado por Kickul & Neuman, 2000; Guzzo & Salas, 1995 citado por Kickul & Neuman, 2000). As tendências surgem nas pesquisas sobre liderança e uma dessas tendências emergentes é a relação entre traços de personalidade e liderança emergente (Kenny & Zaccaro, 1983, citado por Kickul & Neuman, 2000; Lord, DeVader, & Allinger, 1986, citado por Kickul & Neuman, 2000).

A grande maioria dos estudos, sobre as percepções da liderança emergente, têm-se concentrado no comportamento dos membros do grupo e a quantidade de interação social desses indivíduos. Contudo, a pesquisa atual inclui definições e características dos líderes emergentes (Bass, 1990, citado por Kickul & Neuman, 2000; Guzzo & Salas, 1995, citado por Kickul & Neuman, 2000) mais amplas.

Devido à iniciativa, à interação e aos contributos para a tarefa da equipa, os líderes emergentes têm sido caracterizados como aqueles indivíduos que estabelecem condições que promovem o movimento em direção à realização de metas e objetivos, aumentando a liberdade dos membros e a aceitação, e auxiliam no desenvolvimento da coesão de equipa (Bass, 1990, citado por Kickul & Neuman, 2000). Além disso, os líderes emergentes, na organização, são indivíduos que assumem as responsabilidades de liderança em grupos sem liderança, como exemplo as equipas de trabalho autónomas, as reuniões informais e as redes sociais (Bass, 1990, citado por Kickul & Neuman, 2000; Guzzo & Salas, 1995, citado por Kickul & Neuman, 2000).

Uma variedade de estudos, exploraram se os indivíduos que apresentam traços ou características específicas, são mais propensos a emergir como líderes (Judge *et al.*, 2002; Yukl, 2009, citado por Emery, 2012).

As revisões de autores (Kenny Zaccaro, 1983, citado por Kickul & Neuman, 2000; Lord *et al.*, 1986, citado por Kickul & Neuman, 2000) consideram que os traços de personalidade têm um papel sobre a tendência de um líder emergir num ambiente de equipa. Os autores (Mann, 1959, citado por Kickul & Neuman, 2000; Stogdill, 1974, citado por Kickul & Neuman, 2000) têm generalizado as suas conclusões sobre a personalidade e a emergência de liderança para a questão da personalidade e da qualidade do desempenho de uma equipa.

Kickul e Neuman (2000) referem que a associação de alguns dos traços de personalidade com comportamentos de liderança emergentes, não implica que essas características possam prever a eficácia global de uma equipa de trabalho. Por exemplo, o traço E pode prever a perceção do indivíduo que emerge como líder e não a eficácia do trabalho em equipa, ao passo que o traço C pode prever tanto o surgimento de liderança como a eficácia do trabalho em equipa.

Há evidências substanciais (Lord *et al.*, 1986, Ghiselli, 1971, Heslin, 1964, citado por Kickul & Neuman, 2000) que a capacidade do indivíduo de contribuir para o alcance das metas e objetivos do grupo, é uma característica associada à emergência do líder e à eficácia do trabalho em equipa.

O estudo de Norlander (2001) refere que os traços de personalidade associados à liderança emergente desempenham um papel significativo na liderança emergente dentro de ambientes virtuais colaborativos. Apesar de, neste casos, poderem aumentar a complexidade de interações sociais (Hambley *et al.*, 2007, citado por Sutanto, Tan, Battistini & Phang, 2011), e, portanto, potencialmente impedir as funções de liderança (Bell & Kozlowski, 2002, citado por Sutanto, *et al.*, 2011).

Assim, tendo por base o estudo de Emery, Calvard e Pierce (2013), o grupo analisado revelou que os indivíduos com alto nível de E, O e C são designados como líderes orientados para a tarefa e para o relacionamento. Ao passo que, os indivíduos com alto nível de A, são mais propensos a emergir como líderes orientados para o relacionamento. Na perspetiva dos seguidores, os membros do grupo com alto nível de A e N, em oposição a O, têm mais dificuldade em seguir líderes orientados para o relacionamento. Por outro lado, os indivíduos do grupo com alto nível C são mais propensos a seguir os líderes orientados para a tarefa. No que diz respeito à complementaridade, entre líderes e seguidores/liderados, quer a orientação para a tarefa quer a orientação para o relacionamento, ambas as orientações, apresentam diferentes níveis de A. Os líderes do

grupo orientados para o relacionamento, tendem a ter os mesmos níveis de O, que os seus seguidores.

No estudo sobre traços de liderança realizado pelos autores Judge, Bono, Ilies e Gerhardt (2002) descobriram que os cinco fatores da personalidade estão relacionados com a emergência do líder (Emery, *et al.*, 2013). Sendo que, apesar dos resultados variaram um pouco por critérios e definição de estudo, o *Big Five* prevê o líder emergente ligeiramente melhor do que prevê a eficácia da liderança, mas a ordem de classificação da influência dos traços de liderança varia. Para o líder emergente, a E e a C apresentaram as correlações mais fortes, em relação à O, o líder emergente também é generalizado entre os estudos. Para a eficácia da liderança, os traços N, E e O apresentaram correlações generalizadas em todos os estudos, e A e C foram mais variável entre os estudos. Os resultados indicaram que as relações de N, E, O e C com a liderança em mais de 90% das correlações. A E foi a variável mais consistente de liderança, em diferentes contextos de estudo e critérios de liderança, líder emergente e eficácia de liderança (Judge, *et al.*, 2002). Assim, todos os traços de personalidade, exceto A, estão significativamente relacionados com a emergência do líder, sendo que N foi relacionado negativamente, na sua meta-análise (Emery, *et al.*, 2013).

De Rue e colaboradores (2011, citado por Emery, *et al.*, 2013), na sua meta-análise examinaram a relação entre a personalidade e estilo de liderança orientado para o relacionamento e para a tarefa, em líderes formalmente designados/estabelecidos. Para os líderes estabelecidos, C foi o mais forte preditor de eficácia no líder orientado para a tarefa, e A e E foram os mais fortes preditores de eficácia no líder orientado para o relacionamento.

Em suma, de forma direta ou indireta, do ponto de vista dos líderes ou dos liderados, alguns traços de personalidade estão patentes, no líder emergente.



## **Capítulo 2**

### **Metodologia**

#### **1. Participantes**

A amostra foi constituída por Cadetes-Alunos do 1º ao 4º anos, num total de 378 Cadetes-Alunos da Academia Militar, a frequentar o ano letivo 2013/14.

Neste estudo exploratório, de avaliação quantitativa, responderam 310 Cadetes-Alunos, sendo 278 de sexo masculino, 89,7% e 32 do sexo feminino, 10,3% (Tabela 2 do Apêndice II), com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos ( $M=21,89$ ;  $DP=2,079$ ) (Tabelas 1 e 6, do Apêndice 2).

O 4º ano é o que apresenta maior número de participantes, 102 (33%), seguido do 3º ano com 95 participantes (30,7%), depois o 2º ano com 80 participantes (25,9%) e por fim o 1º ano com 32 participantes (10,4%) (Tabelas 3 do Apêndice II), esta diferença é devida à redução, nos últimos anos, do número de vagas no ingresso à AM.

Quanto ao ramo, 197 participantes são do Exército (63,5%) e 113 da Guarda Nacional Republicana (GNR) (36,5%) (Tabelas 4 do Apêndice II). Relativamente ao curso, a larga maioria dos participantes é das Armas, 205 participantes (66,6%), seguido das Engenharias com 54 participantes (17,5%) e por ultimo os serviços, com 49 participantes (15,9%) (Tabelas 5 do Apêndice II).

De referir que 126 participantes (40,6) revelaram que já exerceram funções de comando ou chefia e, dos quais, 39 participantes (31,2%) responderam ter exercido mais do que uma vez (Tabelas 7 e 8 do Apêndice II).

## 2. Medidas e Instrumentos

No questionário aplicado aos participantes (Apêndice I), foram abordados aspetos sociodemográficos e variáveis relacionadas com a percepção da liderança e da personalidade.

Relativamente aos aspetos sociodemográficos, as questões são referentes à idade, ao sexo, ao ano e curso que se encontra a frequentar e se exerce ou já exerceu funções de comando (Apêndice II).

### 2.1 Questionário de Experiência de Liderança e Auto Identidade

O questionário de experiência de liderança e de auto identidade é um questionário de auto liderança, consiste numa auto avaliação do indivíduo enquanto líder.

Cada indivíduo faz uma auto-avaliação quanto às suas experiências de liderança, do ponto de vista da quantidade, ou seja, da quantidade de experiências de liderança a que foram expostos na vida militar. Assim, o questionário de experiência de liderança (Tesluk e Jacobs's, 1998; Van Velsor e McCauley, 2004, citado por Hiller, 2005), a escala utilizada é do tipo Likert com cinco opções desde “1 - Nada” até “5 – A Toda a Hora”.

O questionário de auto identidade, divide-se em três dimensões:

- Descritiva, a escala utilizada é do tipo Likert com cinco opções desde “1 - Nada Descritivo” até “5 - Extremamente Descritivo”;
- Certeza, a escala utilizada é do tipo Likert com cinco opções desde “1 - Totalmente Incerto” até “5 - Extremamente Certo”.
- Importância, a escala utilizada é do tipo Likert com cinco opções desde “1 - Nada Importante” até “5 - Extremamente”.

Da análise fatorial, o questionário revelou-se adequado, com o KMO=0,871 e a consistência interna com:

- Experiência de liderança/Comando anterior,  $\alpha=0,812$
- Auto identidade – descritiva,  $\alpha=0,790$
- Auto identidade – certeza,  $\alpha=0,842$
- Auto identidade – importância  $\alpha=0,839$

## 2.2 Questionário de Auto Liderança

O questionário de auto liderança RSLQ - *Revised Self-Leadership Questionnaire* dos autores Houghton e Neck (2002) é um questionário de autorresposta, construído para proporcionar uma medida rápida, válida e confiável das dimensões da auto liderança.

O RSLQ foi criado através da eliminação ou reinscrição de itens ambíguos do SLQ - *Self-Leadership Questionnaire* e integra itens adicionais a partir de um instrumento de avaliação de auto liderança inédito. É uma medida de auto liderança eficaz com potencial positivo para facilitar a pesquisa de auto liderança empírica adicional (Neck & Houghton, 2006).

A adaptação da escala, à população portuguesa em 2011, pelos autores Marques-Quinteiro, Curral e Passos completa 23 itens, apresentando valores de *alpha* de Cronbach 0,87 e uma boa consistência dos itens.

O questionário de auto liderança utilizado/aplicado foi RSLQ adaptado ao contexto português (Marques-Quinteiro, Curral & Passos, 2012), e é constituído por 35 itens divididos em três dimensões:

- Dimensão Comportamento, constituída por cinco subescalas:
  - Auto objetivo, constituído por cinco itens, que são: 2, 11, 20, 28 e 34;
  - Auto recompensa, constituído por três itens, que são: 4, 13 e 22;
  - Auto castigo/punição, constituído por quatro itens, que são: 6, 15, 24 e 30;
  - Auto observação, constituído por quatro itens, que são: 7, 16, 25 e 31;
  - Autossugestão/pista, constituído por dois itens, que são: 9 e 18.
- Dimensão Recompensas Naturais: constituído por cinco itens, que são: 8, 17, 26, 32 e 35;
- Dimensão Pensamento Construtivo, constituída por três subescalas:
  - Visualizar desempenho bem-sucedido, constituído por cinco itens, que são: 1, 10, 19, 27 e 33;
  - Auto diálogo, constituído por três itens, que são: 3, 12 e 21;
  - Avaliar crenças e suposições, constituído por quatro itens, que são: 5, 14, 23 e 29.

A escala é do tipo Likert com seis opções desde “1 – Discorda Totalmente” até “6 – Concorda Totalmente”.

Na análise fatorial, o questionário RSLQ revelou estar adequado ao tamanho da amostra, com o KMO=0,842, bem como uma boa consistência interna, com  $\alpha=0,907$ .

Todavia, face à análise fatorial, foi necessário reajustar e eliminar alguns dos itens, ficando a escala com 30 itens, distribuídos da seguinte forma:

- Dimensão Comportamentais:
  - Auto objetivo, constituído por quatro itens, que são: 2, 11, 20 e 28, com  $\alpha=0,804$ ;
  - Auto recompensa, constituído por três itens, que são: 4, 13 e 22, com  $\alpha=0,906$ ;
  - Auto castigo/punição, constituído por quatro itens, que são: 6, 15, 24 e 30, com  $\alpha=0,872$ ;
  - Auto observação, constituído por quatro itens, que são: 7, 16, 25 e 31, com  $\alpha=0,840$ ;
  - Autossugestão/pista, constituído por três itens, que são: 9, 18 e 34, com  $\alpha=0,844$ ;
- Dimensão Recompensas Naturais, constituído por dois itens, que são: 32 e 35, com  $\alpha=0,541$ ;
- Dimensão Pensamento Construtivo:
  - Visualizar desempenho bem-sucedido, constituído por quatro itens, que são: 10, 19, 27 e 33, com  $\alpha=0,785$ ;
  - Auto diálogo, constituído por três itens, que são: 3, 12 e 21, com  $\alpha=0,911$ ;
  - Avaliar crenças e suposições, constituído por três itens, que são: 5, 14 e 29, com  $\alpha=0,826$ .

### 2.3 Traços de Personalidade

Os traços de personalidade são medidos através do BFI (John & Srivastava, 1999, citado por John, Naumann & Soto, 2008), este é um questionário de autorresposta, construído para proporcionar uma medida rápida, válida e confiável das cinco dimensões da personalidade. O estudo realizado por Paunonen e seus colaboradores (2006, citado por John *et al.*, 2008) obteve um bom índice de confiabilidade para esta escala ( $\alpha =0,85$ ).

A escala é composta por 44 itens, com o objetivo de avaliar as cinco dimensões básicas da personalidade, colocando uma afirmação genérica: “Eu vejo-me como alguém que:”. A escala é do tipo Likert com cinco opções desde “1 – Discorda Totalmente” até “5 – Concorde Totalmente”.

Os 44 itens foram agrupados em cinco subescalas:

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

- Extroversão, constituído por oito itens, que são: 1, 6\*, 11, 16, 21\*, 26, 31\* e 36;
- Amabilidade, constituído por oito itens, que são: 2\*, 7, 12\*, 17, 22, 27\*, 32, 37\* e 42;
- Conscienciosidade, constituído por nove itens, que são: 3, 8\*, 13, 18\*, 23\*, 28, 33, 38 e 43\*;
- Neuroticismo, constituído por oito itens, que são: 4, 9\*, 14, 19, 24\*, 29, 34\* e 39;
- Abertura à Experiência, constituído por dez itens, que são: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35\*, 40, 41 e 44.

\* Os itens escritos pela negativa são revertidos e são pontuados da seguinte forma 1=5, 2=4, 3=3, 4=2 e 5=1.

Da análise fatorial, o BFI revelou estar adequado ao tamanho da amostra, com o  $KMO=0,806$  e a consistência interna com  $\alpha=0,549$ . Porém, as cinco subescalas apresentam maior consistência interna que a escala total, sendo:

- Extroversão, com  $\alpha=0,754$
- Amabilidade, com  $\alpha=0,667$
- Conscienciosidade, com  $\alpha=0,720$
- Neuroticismo, com  $\alpha=0,731$
- Abertura à Experiência, com  $\alpha=0,732$

### 2.4 Liderança Emergente

No que reporta à liderança emergente, o questionário pergunta, dentro de cada um dos grupos: Companhia, Pelotão e Turma/Curso, quais os pares que exercem influência no grupo. Pede-se que sejam nomeados três Cadetes-Alunos considerados ser(em) líder(es) com uma maior orientação para a tarefa e para o relacionamento. Depois, em cada Cadete escolhido pelos seus pares, colocou-se a média do número de respostas obtidas. Tendo por base a tese dos autores Blake e Mouton (1964, citado por Jesuíno, 2005) e já replicado por vários autores, o estilo que emerge entre os pares revela:

- O estilo centrado nas tarefas, com  $\alpha=0,732$  e;
- O estilo centrado nas relações humanas, com  $\alpha=0,762$ .

Sendo que, conjugando ambos os estilos,  $\alpha=0,753$ .

### 3. Procedimentos

A aplicação dos questionários decorreu no final do 2º semestre do ano letivo 2013/14, mais propriamente no mês de julho.

Foi realizada uma sessão de esclarecimentos inferior a 5 minutos aos Cadetes-Alunos da AM-Sede e aos Cadetes-Alunos do Aquartelamento da AM na Amadora foi enviado um *e-mail* contendo os objetivos da pesquisa, todos os esclarecimentos, o questionário e os contactos para dúvidas e para o envio do questionário preenchido.

Aos Cadetes-Alunos foi solicitada a colaboração voluntária no preenchimento de um questionário de auto e hétero perceção, constituído por três questionários: liderança emergente, auto liderança e traços de personalidade, num total de 121 itens, contando com os aspetos sociodemográficos.

Apesar de identificarem o questionário com o seu número de corpo, para poder quantificar o número de respostas referente à identificação dos pares que exercem influencia no grupo, EL com orientação para o relacionamento ou a tarefa, na Companhia, no Pelotão e/ou na Turma/Curso onde estão inseridos, foi-lhes assegurado o anonimato, tal como a confidencialidade de todas as respostas.

Após o preenchimento e recolha dos questionários, utilizou-se o programa SPSS<sup>6</sup> para tratamento estatístico (Pereira, 2006).

---

<sup>6</sup> SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*.

#### 4. Opções Metodológicas de Análise de Dados

Após a verificação pormenorizada de todos os dados introduzidos na escala, procedeu-se à respetiva análise estatística.

Foram utilizadas medidas descritivas, médias e desvio padrão para os dados sociodemográficos e para os questionários, sendo o número de participantes – N, as médias – M, as percentagens - % e os desvios padrão – DP.

O questionário de auto liderança RSLQ, por convergência de opções com os outros questionários aplicados, a escala utilizada foi do tipo Likert com cinco opções desde “1 – Discorda Totalmente” até “5 – Concorde Totalmente”.

No questionário de autorresposta BFI, o item 6\* correspondente ao traço da Extroversão, através da análise fatorial verificou-se que este item revertido não media o que seria suposto medir, pelo que não foi revertido pela negativa, ficando 6.

Para a interpretação de resultados estatisticamente significativos, o nível de significância (Sig.) considerado é de 5%, ou seja o valor de  $p < 0,05$  (sendo *p-value*). O rácio da média dos quadrados é materializado com o rácio F, o que mais próximo de 1, confirma ou não a hipótese. E para medir a fidelidade das escalas aplicadas, foi utilizado o *α-cronbach's* para verificar a existência de consistência interna.

Por forma a ser mais fácil a interpretação dos dados, as variáveis abreviadas dispostas nas tabelas, encontram-se na lista de abreviaturas deste trabalho.

## Capítulo 3

### Resultados e Discussão

#### 1. Estatística Descritiva

Abaixo é apresentado a estatística descritiva relativa aos resultados obtidos nos questionários aplicados, bem como análise e discussão dos mesmos:

##### 1.1 Experiência de Liderança e Auto Identidade

Os resultados obtidos são todos eles positivos e com médias muito homogênicas quer para a auto identidade, como para a quantidade de experiência de liderança (Tabela 1). As médias oscilam entre os  $M=3,31$  (experiência de liderança) e os  $M=3,68$  (auto identidade – certeza).

Esta proximidade de valores é devida à possibilidade de agregação das dimensões (Hiller, 2005).

Tabela 1 - Estatística descritiva de experiência de liderança e auto identidade

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
EXP_Lider_Qt	309	2,00	5,00	3,31	0,61
AI_Descritiva	309	1,25	5,00	3,43	0,60
AI_Certeza	307	1,50	5,00	3,69	0,66
AI_Importância	309	1,00	5,00	3,56	0,70

##### 1.2 Auto Liderança

Relativamente à auto liderança, como se pode verificar na tabela abaixo, o  $DP < 1$  e as médias encontram-se entre  $M=3,33$  (Centrada no Comportamento - Autossugestão/Pista) e os  $M=4,03$  (Centrada no Comportamento - Auto Objetivo).

Esta centralização no comportamento da auto liderança, é fruto da auto disciplina (Neck & Houghton, 2006), necessária que os Cadetes da AM possuem e/ou adquirem na sua vivência militar. A Autossugestão/pista serve como um meio eficaz de incentivo para comportamentos construtivos, como exemplo as Normas de Vida Interna do Cadete da



## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

AM, enquanto o auto objetivo visa o esforço necessário que o Cadete tem, para cumprir as metas (Manz & Sims, 2001; Manz & Neck, 2004; citado por Neck & Houghton, 2006), passar com aproveitamento e terminar o mestrado da AM.

Tabela 2 - Estatística descritiva de auto liderança

	N	Min	Max	M	DP
1. AL_Centrada no Comp - Auto Objetivo	310	2,50	5,00	4,03	0,53
2. AL_Centrada no Comp - Auto Recompensa	310	1,00	5,00	3,46	0,90
3. AL_Centrada no Comp - Auto Punição/Castigo	310	1,25	5,00	3,74	0,76
4. AL_Centrada no Comp - Auto Observação	310	1,00	5,00	3,82	0,55
5. AL_Centrada no Comp - Autossugestão/Pista	310	1,00	5,00	3,34	0,91
6. AL_Recompensas Naturais	309	2,50	5,00	3,89	0,52
7. AL_PensamConstrutivo - Desempenho Bem-Sucedido	310	1,00	5,00	3,82	0,52
8. AL_PensamConstrutivo - Auto Diálogo	310	1,00	5,00	3,46	0,92
9. AL_PensamConstrutivo - Av. Crenças e Suposições	310	1,00	5,00	3,57	0,70

### 1.3 Traços de Personalidade

De acordo com a tabela abaixo, os traços de personalidade apresentam um  $DP < 1$ . A Amabilidade apresenta uma média superior nas respostas obtidas, com  $M=3,59$ . Em contrapartida, o Neuroticismo está abaixo da média, com  $M=2,70$ .

Os Cadetes apresentam alto nível de Amabilidade e baixo nível de Neuroticismo, devido à camaradagem que têm uns com os outros, sendo solidários, cooperativos e tolerantes e também confiantes e seguros de si (Johnson & Hill, 2009).

Tabela 3 - Estatística descritiva dos traços de personalidade

	N	Min	Max	M	DP
Amabilidade	310	2,22	4,78	3,59	0,43
Conscienciosidade	310	2,33	4,89	3,57	0,46
Extroversão	310	2,13	5,00	3,56	0,51
Abertura à Experiência	310	2,10	5,00	3,50	0,44
Neuroticismo	310	1,25	4,25	2,70	0,52

### 1.4 Emergência da Liderança

Relativamente à emergência da liderança, como demonstram as tabelas abaixo, encontra-se uma maior dispersão nas respostas. Há indivíduos são escolhidos muitas vezes pelos pares, e outros nunca o são.

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Ao nível da Companhia, há 10 indivíduos de são escolhidos mais de 20 vezes pelos pares, sendo considerados líderes orientados para a tarefa.

Tabela 4 - Frequências da emergência da liderança, nível da Companhia

		<b>Frequência TC</b>	<b>% TC</b>	<b>Frequência RC</b>	<b>% RC</b>
Válido	0 - 9	291	59,6	296	60,7
	10 - 19	9	1,8	13	2,6
	20 - 40	7	1,4	1	0,2
	> 41	3	0,6		
Omisso		178	36,5	178	36,5

Ao nível do Pelotão, há 18 indivíduos de são escolhidos mais de 10 vezes pelos pares, sendo considerados líderes orientados para a tarefa. Contudo, há uma maior percentagem na escolha de líderes orientados para o relacionamento 62,4%.

Tabela 5 - Frequências da emergência da liderança, nível do Pelotão

		<b>Frequência TP</b>	<b>% TP</b>	<b>Frequência RP</b>	<b>% RP</b>
Válido	0 - 9	292	59,7	305	62,4
	> 10	18	3,6	5	1,0
Omisso		178	36,5	178	36,5

Ao nível da Turma/Curso, há uma maior percentagem na escolha de líderes orientados para o relacionamento 62,8%.

Tabela 6 - Frequências da emergência da liderança, nível da Turma/Curso

		<b>Frequência TT</b>	<b>% TT</b>	<b>Frequência RT</b>	<b>% RT</b>
Válido	0 - 9	297	60,7	307	62,8
	> 10	13	2,8	2	0,4
Omisso		178	36,5	309	63,3

Verifica-se que em grupos grandes à maior tendência na escolha do líder com orientação para a Tarefa, por outro lado, nos grupos pequenos a escolhe reverte para os líderes com uma maior orientação para o relacionamento.

## 2. Evolução ao Longos dos Anos da AM

### 2.1 Experiência de Liderança e Auto Identidade

Como poderemos verificar na tabela abaixo, comparando os quatro primeiros anos de AM, relativamente à experiência de liderança, existem diferenças significativas entre o 2º e o 4º ano ( $p=0,006$ ), o 4º ano revela uma maior quantidade ( $M=3,4$ ) na experiência de liderança, comparativamente ao 2º ano ( $M=3,1$ ). Esta situação, do ponto de vista quantitativo, é devida ao aumento de tarefas e/ou funções de chefia (Hiller, 2005) que os Cadetes são expostos na sua vivência na AM.

Tabela 7 – Experiência de liderança e auto identidade, por ano

		N	M	DP	F	Sig	Obs.
EXP_Lider_Quant idade	1º Ano	32	3,45	0,70			
	2º Ano	79	3,13	0,58			
	3º Ano	95	3,30	0,71	4,207	0,006	2 < 4
	4º Ano	102	3,43	0,48			
	Total	308	3,31	0,62			
AI_Descritiva	1º Ano	32	3,84	0,55			
	2º Ano	79	3,30	0,61			
	3º Ano	95	3,46	0,54	7,129	0,000	1 > 2, 3, 4
	4º Ano	102	3,36	0,61			
	Total	308	3,42	0,60			
AI_Certeza	1º Ano	32	4,09	0,52			
	2º Ano	78	3,60	0,75			
	3º Ano	94	3,69	0,64	5,194	0,002	1 > 2, 3, 4
	4º Ano	102	3,61	0,59			
	Total	306	3,68	0,66			
AI_Importância	1º Ano	32	3,98	0,54			
	2º Ano	79	3,54	0,70			
	3º Ano	95	3,53	0,71	4,835	0,003	1 > 2, 3, 4
	4º Ano	102	3,47	0,68			
	Total	308	3,56	0,69			

Assim, verifica-se que a percepção de experiências de liderança aumenta ao longo dos anos da AM, uma vez que o 4º ano apresenta uma maior percepção que o 2º ano, ou seja a H1 é

confirmada. Contudo este aumento não é linear, uma vez que o 1º e 4º ano apresentam médias semelhantes.

Em relação à auto identidade, verifica-se que o 1º ano comparativamente aos restantes anos, reconhecem-se como líderes natos ( $p \leq 0,003$ ) (Hiller, 2005). Ou seja, na H2 a auto identidade de liderança aumenta ao longo dos anos da AM, a hipótese não se confirma, em oposição a auto identidade de liderança ao longo da AM, de um modo geral diminui, como se pode verificar pelo decréscimo das médias obtidas.

## 2.2 Auto Liderança

No que concerne à auto liderança, podemos dizer que existem diferenças significativas em três dimensões centradas no comportamento (Neck & Houghton, 2006), sendo ao nível de:

- Auto objetivo ( $p=0,011$ ), em que o 1º ano apresenta valores superiores aos restantes anos ( $M=4,32$ ); significa que os Cadetes do 1º ano têm os seus objetivos bem definidos, supõe-se que seja concluir o curso da AM, enquanto os restantes anos, supõe-se que os seus objetivos visem a sua vida pós curso na AM, pois metas desafiadoras e específicas podem aumentar significativamente os níveis de desempenho individual (Locke & Latham, 1990, citado por Neck & Houghton, 2006);
- Recompensa ( $p=0,001$ ), em que o 4º ano apresenta valores superiormente significativos ( $M=3,6$ ) em relação ao 1º e 2º anos ( $M=3,1$ ;  $M=3,2$ ), e o 3º ano ( $M=3,5$ ) apresenta valores superiores significativos em relação ao 2º ano ( $M=3,2$ ); supõe-se que os Cadetes nos últimos anos orientam os seus comportamentos para obter as recompensas merecidas e necessárias na nota de informação comportamental, enquanto nos primeiros anos os Cadetes não se preocupam tanto com este facto;
- Autossugestão/pista ( $p=0,023$ ), onde o 4º ano apresenta valores ( $M=3,4$ ) significativamente superiores ao 1º ano ( $M=2,9$ ); significa que no último ano de vivência na AM, os Cadetes têm maior autoconsciência promovendo comportamentos positivos e desejáveis, bem como têm estratégias para estarem focados em atingir a meta (Manz & Sims, 2001; Manz & Neck, 2004; citado por Neck & Houghton, 2006).

Quanto às dimensões de recompensas naturais e de pensamento construtivo, não se verificam diferenças significativas.

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Tabela 8 – Auto liderança, por ano

		<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Obs.</b>
1. AL_Centrada no Comp - Auto Objetivo	1º Ano	32	4.32	0.54	3,780	0,011	1 > 2, 3, 4
	2º Ano	80	3.99	0.62			
	3º Ano	95	3.97	0.45			
	4º Ano	102	4.02	0.50			
2. AL_Centrada no Comp - Auto Recompensa	1º Ano	32	3.16	0.97	5,525	0,001	1, 2 < 4 2 < 3
	2º Ano	80	3.21	0.94			
	3º Ano	95	3.57	0.85			
	4º Ano	102	3.64	0.81			
3. AL_Centrada no Comp - Auto Punição/Castigo	1º Ano	32	3.74	1.08	0,230	0,876	
	2º Ano	80	3.79	0.78			
	3º Ano	95	3.74	0.72			
	4º Ano	102	3.69	0.67			
4. AL_Centrada no Comp - Auto Observação	1º Ano	32	4.09	0.49	3,564	0,015	
	2º Ano	80	3.85	0.52			
	3º Ano	95	3.79	0.55			
	4º Ano	102	3.75	0.57			
5. AL_Centrada no Comp - Autossugestão/Pista	1º Ano	32	2.95	1.02691	3,220	0,023	4 > 1
	2º Ano	80	3.38	0.95			
	3º Ano	95	3.26	0.89			
	4º Ano	102	3.49	0.83			
6.AL_Recompensa s Naturais	1º Ano	32	3.69	0.67	2,381	0,070	
	2º Ano	80	3.92	0.51			
	3º Ano	94	3.86	0.52			
	4º Ano	102	3.96	0.48			
7.AL_PensamCons trutivo - Desemp Bem-Sucedido	1º Ano	32	4.04	0.60	2,108	0,099	
	2º Ano	80	3.80	0.63			
	3º Ano	95	3.79	0.46			
	4º Ano	102	3.79	0.46			
8.AL_PensamCons trutivo - Auto Diálogo	1º Ano	32	3.35	1.04	1,014	0,387	
	2º Ano	80	3.44	0.95			
	3º Ano	95	3.37	0.91			
	4º Ano	102	3.58	0.86			
9.AL_PensamCons trutivo - Av. Crenças e Suposições	1º Ano	32	3.69	0.74	1,412	0,239	
	2º Ano	80	3.52	0.76			
	3º Ano	95	3.49	0.650			
	4º Ano	102	3.66	0.68			

Em relação à H3 a auto liderança aumenta ao longo dos anos da AM, esta hipótese é verificada parcialmente. Ou seja, em relação às estratégias de auto liderança centrada no comportamento de auto recompensa e autossugestão/pista, estas aumentam ao longo dos anos da AM. Contudo, em relação à estratégia de auto liderança centrada no

comportamento de auto objetivo, este de uma forma geral diminui ao longo dos anos, voltando a aumentar no último ano, como se pode verificar através das médias obtidas. A evolução da auto liderança ao longo da AM não é linear.

### 2.3 Traços de Personalidade

Relativamente aos traços de personalidade *big five*, existem diferenças significativas dos traços de A ( $p=0,005$ ), C ( $p=0,002$ ) e N ( $p=0,001$ ). Sendo que:

- Amabilidade, o 4º ano apresenta valores significativamente inferiores ( $M=3,5$ ) que o 1º e 2º anos ( $M=3,7$  e  $M=3,6$ , respetivamente), significa que os Cadetes do 4º ano, uma vez que já se conhecem muito bem entre si, são mais pessimistas e menos cooperantes em comparação com os Cadetes 1º e 2º anos, que são mais confiantes e cooperantes entre si (Costa & McCrae, 1992; Salgado *et al.*, 2001, citado por Cunha *et al.*, 2012);

Tabela 9 – Traços de personalidade, por ano

		N	M	DP	F	Sig.	Obs.
E	1º Ano	32	3,72	0,41	2,052	0,107	
	2º Ano	80	3,52	0,46			
	3º Ano	95	3,48	0,58			
	4º Ano	102	3,60	0,50			
A	1º Ano	32	3,76	0,28	4,319	0,005	1, 2 > 4
	2º Ano	80	3,67	0,43			
	3º Ano	95	3,56	0,44			
	4º Ano	102	3,50	0,44			
C	1º Ano	32	3,84	0,38	5,101	0,002	1 > 3, 4
	2º Ano	80	3,61	0,46			
	3º Ano	95	3,53	0,47			
	4º Ano	102	3,51	0,43			
N	1º Ano	32	2,41	0,51	5,495	0,001	1 < 3, 4
	2º Ano	80	2,63	0,48			
	3º Ano	95	2,77	0,53			
	4º Ano	102	2,79	0,50			
O	1º Ano	32	3,58	0,38	1,283	0,280	
	2º Ano	80	3,45	0,44			
	3º Ano	95	3,46	0,48			
	4º Ano	102	3,54	0,41			

- Conscienciosidade, o 1º ano apresenta valores significativamente superiores ( $M=3,8$ ) que o 3º e 4º anos ( $M=3,5$ ), significa que os Cadetes do 1º ano são mais organizados, cuidadosos, eficientes, perseverantes, com grande orientação para o

sucesso na AM, em comparação com os Cadetes do 3º e 4º anos, estes são mais descuidados e distraídos (Costa & McCrae, 1992; Salgado *et al.*, 2001, citado por Cunha *et al.*, 2012), no cumprimento das regras de vivência na AM;

- Neuroticismo, o 1º ano apresenta valores significativamente inferiores ( $M=2,4$ ) que o 3º e 4º anos ( $M=2,7$ ), significa que os Cadetes do 1º ano apresentam uma grande estabilidade emocional, sendo indivíduos mais calmos, descontraídos e confiantes em si mesmos (Costa & McCrae, 1992; Salgado *et al.*, 2001, citado por Cunha *et al.*, 2012), em comparação com os Cadetes do 3º e 4º anos. Esta situação deve-se ao facto dos Cadetes do 1º ano serem menos expostos a situações, bem como haver menos problemas/consequências em errar.

Assim, face aos resultados obtidos, a H4 não se verifica, a Abertura à Experiência e a Conscienciosidade estão mais desenvolvidos no 4º ano. A Abertura à Experiência diminui ao longo dos anos e aumenta no último ano, enquanto a Conscienciosidade diminui significativamente ao longo dos anos. De um modo geral, podemos dizer que os traços de personalidade diminuem ao longo dos anos da AM, exceto o Neuroticismo que aumenta.

## 2.4 Emergência da Liderança

Na tabela abaixo, poderemos verificar que não existem diferenças significativas nos diferentes anos, quer nos líderes com orientação para a tarefa, quer os líderes orientados para o comportamento ( $p>0,05$ ). Assim, a emergência da liderança é homogénea ao longo dos anos, com valores médios inferiores a 3.

Tabela 10 – Emergência da liderança, por ano

		N	M	DP	F	Sig
EL_T	1º Ano	32	2,46	3,35	0,236	0,871
	2º Ano	80	2,27	3,96		
	3º Ano	95	2,72	4,23		
	4º Ano	102	2,66	3,46		
EL_R	1º Ano	32	2,15	1,85	0,936	0,423
	2º Ano	80	2,20	2,34		
	3º Ano	95	2,67	2,88		
	4º Ano	102	2,64	2,00		

### 3. Comparação entre Sexos

#### 3.1 Experiência de Liderança e Auto Identidade

Comparando os indivíduos do sexo masculino e do sexo feminino, relativamente à experiência de liderança e à auto identidade, não se verificam diferenças significativas. Como se pode constar na tabela abaixo ( $p>0,05$ ).

Tabela 11 – Experiência de liderança e auto identidade, por sexo

		N	M	DP	F	Sig.
EXP_Lider_Qt	Masculino	277	3,31	0,61	0,053	0,819
	Feminino	32	3,34	0,66		
AI_Descritiva	Masculino	277	3,44	0,59	1,099	0,295
	Feminino	32	3,32	0,70		
AI_Certeza	Masculino	75	3,67	0,65	1,484	0,224
	Feminino	32	3,82	0,77		
AI_Importância	Masculino	277	3,57	0,67	0,125	0,724
	Feminino	32	3,52	0,90		

Face ao exposto, a H5 sexo masculino apresenta maior perceção de experiências de liderança, bem como a H6 o sexo masculino apresenta maior perceção de auto identidade de liderança, não se verificam.

#### 3.2 Auto Liderança

Relativamente à auto liderança, como se pode constar na tabela abaixo, verificam-se diferenças significativas ao nível do sexo, as Cadetes do sexo feminino apresentam valores significativamente superiores que os Cadetes do sexo masculinos, nas seguintes dimensões:

- Centrada no Comportamento - Auto Objetivo ( $p=0,04$ ), em que as Cadetes apresentam valores significativamente superiores ( $M=4,2$ ) aos Cadetes do sexo masculino ( $M=4,0$ );
- Centrada no Comportamento - Auto Punição/Castigo ( $p=0,003$ ), em que as Cadetes apresentam valores significativamente superiores ( $M=4,1$ ) aos Cadetes do sexo masculino ( $M=3,6$ );



## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

- Centrada no Comportamento – Auto Observação ( $p=0,14$ ), em que as Cadetes apresentam valores significativamente superiores ( $M=4,0$ ) aos Cadetes do sexo masculino ( $M=3,7$ );
- Centrada no Comportamento – Autossugestão/Pista ( $p=0,003$ ), em que as Cadetes apresentam valores significativamente superiores ( $M=3,7$ ) aos Cadetes do sexo masculino ( $M=3,2$ );
- Pensamento Construtivo - Auto Diálogo ( $p=0,005$ ), em que as Cadetes apresentam valores significativamente superiores ( $M=3,8$ ) aos Cadetes do sexo masculino ( $M=3,4$ );
- Pensamento Construtivo - Av. Crenças e Suposições ( $p=0,008$ ), em que as Cadetes apresentam valores significativamente superiores ( $M=3,8$ ) aos Cadetes do sexo masculino ( $M=3,5$ ).

Os indivíduos do sexo feminino apresentam valores superiores aos indivíduos do sexo masculino. Face a isto, podemos dizer que as Cadetes apresentam as suas metas bem definidas, são mais otimistas, com uma maior consciência de quando e porquê um encaixe em comportamentos racionais específicos, sabendo dosear o esforço necessário, para que as falhas sejam uma aprendizagem e reformulação de comportamentos futuros desejáveis, para atingir resultados bem-sucedidos nas tarefas reais (Neck & Houghton, 2006).

Tabela 12 – Auto liderança, por sexo

		N	M	DP	F	Sig.
1.AL_Centrada no Comp - Auto Objetivo	Masculin	278	4,01	0,52	4,140	0,043
	Feminino	32	4,21	0,60		
2.AL_Centrada no Comp - Auto Recompensa	Masculin	278	3,45	0,89	0,344	0,558
	Feminino	32	3,55	1,00		
3.AL_Centrada no Comp - Auto Punição/Castigo	Masculin	278	3,70	0,75	8,952	0,003
	Feminino	32	4,12	0,78		
4.AL_Centrada no Comp - Auto Observação	Masculin	278	3,80	0,56	6,059	0,014
	Feminino	32	4,05	0,42		
5.AL_Centrada no Comp - Autossugestão/Pista	Masculin	278	3,28	0,91	8,689	0,003
	Feminino	32	3,78	0,85		
6.AL_Recompensas Naturais	Masculin	277	3,88	0,52	1,164	0,282
	Feminino	32	3,98	0,56		
7.AL_PensamConstrutivo - Desemp Bem-Sucedido	Masculin	278	3,79	0,52	6,779	0,010
	Feminino	32	4,05	0,53		
8.AL_PensamConstrutivo - Auto Diálogo	Masculin	278	3,41	0,92	7,979	0,005
	Feminino	32	3,89	0,73		
9.AL_PensamConstrutivo - Av. Crenças e Suposições	Masculin	278	3,54	0,71	7,214	0,008
	Feminino	32	3,89	0,48		

Em relação à H7 o sexo masculino apresenta maiores níveis de auto liderança, esta hipótese não se confirma, em oposição o sexo feminino apresenta níveis superiores de auto liderança.

### 3.3 Traços de Personalidade

Relativamente aos traços de personalidade, como se pode constar na tabela abaixo, verificam-se diferenças significativas ao nível do sexo, nas seguintes dimensões:

- Neuroticismo ( $p=0,03$ ), em que as Cadetes apresentam valores significativamente superiores ( $M=2,8$ ) aos Cadetes do sexo masculino ( $M=2,6$ ). Significa que as Cadetes apresentam uma maior instabilidade emocional, mais tímidas e inseguras, em comparação como os Cadetes que são mais descontraídas e confiantes em si mesmos;
- Abertura à Experiência ( $p=0,04$ ), em que as Cadetes apresentam valores significativamente superiores ( $M=3,6$ ) aos Cadetes do sexo masculino ( $M=3,4$ ). Significa que as Cadetes têm uma maior sensibilidade, com uma grande orientação para a experiência, enquanto os Cadetes o sexo masculino são mais conservadores.

Tabela 13 – Traços de personalidade, por sexo

		N	M	DP	F	Sig.
E	Masculino	278	3,56	0,52	0,001	0,976
	Feminino	32	3,55	0,48		
A	Masculino	278	3,59	0,44	0,084	0,773
	Feminino	32	3,61	0,38		
C	Masculino	278	3,56	0,45	1,275	0,260
	Feminino	32	3,66	0,49		
N	Masculino	278	2,68	0,50	4,582	0,033
	Feminino	32	2,89	0,63		
O	Masculino	278	3,48	0,45	4,091	0,044
	Feminino	32	3,64	0,35		

Tendo em conta as hipóteses H8, podemos dizer que em relação ao sexo masculino apresenta maiores níveis de Abertura à Experiência, a hipótese é significativamente refutada. Tal como a hipótese o sexo masculino apresenta maiores níveis de Conscienciosidade, não se verifica. Em oposição, verifica-se que o sexo feminino apresenta maiores níveis de personalidade.

### 3.4 Emergência da Liderança

Como se pode constatar na tabela abaixo, relativamente à emergência da liderança, verificam-se diferenças significativas ao nível do sexo, na orientação para o relacionamento ( $p=0,05$ ), sendo que os indivíduos do sexo masculino apresentam valores superiormente significativos ( $M=2,5$ ) que os indivíduos do sexo feminino ( $M=1,7$ ). Significa que os Cadetes do sexo masculino apresentam uma maior orientação para o relacionamento, enfatizando as boas relações com os pares (Emery, 2012), em comparação com as Cadetes, que são em menor número.

Tabela 14 – Emergência da liderança, por sexo

		<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
EL_T	Masculino	278	2,66	3,97	2,289	0,131
	Feminino	32	1,58	1,79		
EL_R	Masculino	278	2,57	2,44	3,761	0,053
	Feminino	32	1,72	1,54		

## 4. Correlações

### 4.1 Globais

No apêndice III encontram-se as tabelas com as correlações globais, entre cada dimensão, em cada um dos grupos. De referir que as correlações variam entre fraco a muito forte e são estatisticamente significativas.

A tabela abaixo apresenta as correlações existentes entre os vários grupos avaliados. Assim, a experiência de liderança com a auto liderança, apresenta uma correlação significativa centrada no comportamento. Enquanto a auto identidade apresenta correlações significativas centradas no comportamento e no pensamento construtivo, da auto liderança. Relativamente à experiência de liderança com os traços de personalidade apresenta correlações significativas ao nível de Extroversão, Conscienciosidade, Abertura à Experiência e Neuroticismo, sendo que este valor é negativo. A auto identidade com os traços de personalidade apresenta correlações significativas em todas as dimensões, sendo que o Neuroticismo o valor é negativo, porém a maior correlação existente é com a Extroversão, que é moderada ( $r=0,459$ ;  $p<0,001$ ).

Tabela 15 – Correlações globais

	EXP_Lide r_Qt	AI_D	AI_C	AI_I	AI	AL_C C	AL_R N	AL_P C	AL_Tota I	E	A	C	N	O	EL_T	EL_R	EL
EXP_Lide r_Qt	1																
AI_D	0,475**	1															
AI_C	0,376**	0,689**	1														
AI_I	0,284**	0,632**	0,619**	1													
AI	<b>0,378**</b>	<b>0,155**</b>	<b>0,137*</b>	0,087	1												
AL_CC	<b>0,175**</b>	<b>0,192**</b>	<b>0,260**</b>	<b>0,156**</b>	<b>0,233**</b>	1											
AL_RN	-0,033	0,063	0,100	0,004	0,065	0,406**	1										
AL_PC	0,054	<b>0,120*</b>	<b>0,194**</b>	<b>0,203**</b>	<b>0,202**</b>	0,581**	0,250**	1									
AL_Tot	0,081	<b>0,158**</b>	<b>0,236**</b>	<b>0,153**</b>	<b>0,211**</b>	0,839**	0,717**	0,783**	1								
E	<b>0,325**</b>	<b>0,463**</b>	<b>0,407**</b>	<b>0,343**</b>	<b>0,459**</b>	<b>0,265**</b>	<b>0,227**</b>	0,078	<b>0,241**</b>	1							
A	0,035	<b>0,121*</b>	<b>0,138*</b>	<b>0,123*</b>	<b>0,147**</b>	<b>0,142*</b>	<b>0,150**</b>	0,066	<b>0,152**</b>	0,351**	1						
C	<b>0,137*</b>	<b>0,196**</b>	<b>0,215**</b>	<b>0,226**</b>	<b>0,246**</b>	<b>0,216**</b>	0,097	<b>0,187**</b>	<b>0,214**</b>	0,095	0,246**	1					
N	<b>-0,191**</b>	<b>-0,309**</b>	<b>-0,254**</b>	<b>-0,193**</b>	<b>-0,285**</b>	-0,010	<b>-0,125*</b>	0,100	-0,015	-0,491**	-0,435**	-0,202**	1				
O	<b>0,272**</b>	<b>0,348**</b>	<b>0,282**</b>	<b>0,239**</b>	<b>0,328**</b>	<b>0,302**</b>	<b>0,283**</b>	<b>0,238**</b>	<b>0,351**</b>	0,435**	0,168**	0,151**	-0,184**	1			
EL_T	<b>0,378**</b>	<b>0,155**</b>	<b>0,137*</b>	0,087	<b>0,143*</b>	0,004	-0,068	-0,058	-0,053	<b>0,148**</b>	0,041	<b>0,130*</b>	-0,090	0,033	1		
EL_R	<b>0,298**</b>	<b>0,169**</b>	<b>0,133*</b>	0,064	<b>0,138*</b>	0,000	-0,037	-0,103	-0,061	<b>0,172**</b>	0,060	-0,056	-0,060	0,004	0,673**	1	
EL	<b>0,378**</b>	<b>0,174**</b>	<b>0,147*</b>	0,085	<b>0,153**</b>	0,003	-0,061	-0,082	-0,061	<b>0,171**</b>	0,052	0,064	-0,085	0,024	0,951**	0,868**	1

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,001$ .

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Na experiência de liderança com a emergência da liderança, a correlação é significativa ( $r=0,378$ ;  $p<0,001$ ). E a auto identidade com a emergência da liderança a correlação é significativa, na discriminativa e na certeza.

A auto liderança com os traços de personalidade, de uma forma geral apresenta correlações significativas ao nível de Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade e Abertura à Experiência. O Neuroticismo apresenta valor negativo e significativo ao nível das recompensas naturais da auto liderança.

Na auto liderança com a emergência da liderança, não existem correlações significativas.

E nos traços de personalidade com a emergência da liderança, existem correlações significativas ao nível de Extroversão e ainda, ao nível de Conscienciosidade na emergência da liderança orientada para a tarefa.

### 4.2 Por Ano

Abaixo encontram-se as correlações das dimensões entre cada um dos anos, em que se encontram os Cadetes da AM.

#### 4.2.1 1º Ano

No que concerne ao 1º ano, com 32 respostas obtidas, os resultados revelam que a experiência de liderança com a auto liderança, apresenta uma correlação significativa centrada no comportamento e no pensamento construtivo. Em relação à auto identidade com a auto liderança, não existem correlações significativas.

Tabela 16 – Correlações do 1º ano

	EXP_Lider_Qt	AI_D	AI_C	AI_I	AI	AL_C	AL_RN	AL_PC	AL_Tot	E	A	C	N	O	EL_T	EL_R	EL
EXP_Lider_Qt	1																
AI_D	0,702**	1															
AI_C	0,513**	0,604**	1														
AI_I	0,647**	0,674**	0,800**	1													
AI	0,698**	0,855**	0,896**	0,924**	1												
AL_CC	<b>0,488**</b>	0,243	0,003	0,161	0,154	1											
AL_RN	-0,226	-0,364*	-0,052	-0,171	-0,222	0,103	1										
AL_PC	<b>0,490**</b>	0,343	0,173	0,265	0,293	0,726**	0,021	1									
AL_Tot	0,276	0,026	0,032	0,071	0,048	0,796**	0,635**	0,711**	1								
E	<b>0,598**</b>	<b>0,460**</b>	0,301	<b>0,527**</b>	<b>0,483**</b>	0,132	-0,206	0,178	0,007	1							
A	0,022	0,068	-0,203	-0,073	-0,075	-0,122	-0,087	0,085	-0,080	0,167	1						
C	<b>0,413*</b>	0,333	<b>0,352*</b>	<b>0,363*</b>	<b>0,392*</b>	0,184	-0,326	0,220	-0,023	0,054	-0,216	1					
N	-0,304	-0,247	<b>-0,378*</b>	-0,336	<b>-0,359*</b>	0,149	-0,117	0,040	0,018	-0,371*	-0,096	-0,147	1				
O	<b>0,375*</b>	0,270	0,244	0,271	0,294	<b>0,436*</b>	<b>0,413*</b>	<b>0,404*</b>	<b>0,590**</b>	0,283	0,147	0,123	-0,226	1			
EL_T	<b>0,567**</b>	<b>0,453**</b>	<b>0,501**</b>	<b>0,522**</b>	<b>0,552**</b>	0,239	0,023	0,169	0,188	0,349	-0,052	0,089	-0,265	0,119	1		
EL_R	<b>0,485**</b>	0,294	0,327	<b>0,366*</b>	<b>0,369*</b>	0,264	0,081	0,207	0,247	<b>0,433*</b>	0,141	-0,094	-0,148	0,171	0,800**	1	
EL	<b>0,565**</b>	<b>0,416*</b>	<b>0,461**</b>	<b>0,490**</b>	<b>0,511**</b>	0,260	0,046	0,191	0,219	<b>0,397*</b>	0,017	0,025	-0,234	0,144	0,975**	0,914**	1

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,001$ .

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Relativamente à experiência de liderança com os traços de personalidade apresenta correlações significativas ao nível de Conscienciosidade e Abertura à Experiência, e uma correlação significativamente moderada com Extroversão ( $r=0,598$ ;  $p<0,001$ ). A auto identidade com os traços de personalidade apresenta correlações significativas nas dimensões Conscienciosidade e Neuroticismo, sendo que Neuroticismo o valor é negativo, e uma correlação significativamente moderada com Extroversão ( $r=0,483$ ;  $p<0,001$ ).

Na experiência de liderança e na auto identidade com a emergência da liderança, a correlação é moderadamente significativa ( $r=0,565$ ;  $p<0,001$  e  $r=0,511$ ;  $p<0,001$ , respetivamente).

A auto liderança com os traços de personalidade, apresenta correlações moderadamente significativas no nível Abertura à Experiência ( $r=0,590$ ;  $p<0,001$ ).

Na auto liderança com a emergência da liderança, não apresenta correlações significativas.

E nos traços de personalidade com a emergência da liderança, existem correlações significativas ao nível de Extroversão.

### 4.2.2 2º Ano

Relativamente ao 2º ano, com cerca de 80 respostas obtidas, verifica-se que a experiência de liderança com a auto liderança não apresenta uma correlação significativa. Em relação à auto identidade com a auto liderança, existe uma correlação significativa, centrada no comportamento.

Tabela 17 – Correlações do 2º ano

	EXP_Lider_Qt	AI_D	AI_C	AI_I	AI	AL_C	AL_R	AL_P	AL_Tot	E	A	C	N	O	EL_T	EL_R	EL
EXP_Lider_Qt	1																
AI_D	0,621**	1															
AI_C	0,466**	0,707**	1														
AI_I	0,403**	0,589**	0,634**	1													
AI	0,561**	0,862**	0,903**	0,853**	1												
AL_CC	0,217	<b>0,318**</b>	<b>0,261*</b>	<b>0,321**</b>	<b>0,344**</b>	1											
AL_RN	0,003	<b>0,235*</b>	0,084	0,195	0,196	0,442**	1										
AL_PC	0,144	0,076	0,123	<b>0,236*</b>	0,172	0,605**	0,250*	1									
AL_Tot	0,157	<b>0,260*</b>	0,200	<b>0,318**</b>	<b>0,299**</b>	0,867**	0,693**	0,803**	1								
E	<b>0,257*</b>	<b>0,564**</b>	<b>0,397**</b>	<b>0,479**</b>	<b>0,542**</b>	<b>0,357**</b>	<b>0,243*</b>	0,049	0,268*	1							
A	0,100	0,167	0,122	0,127	0,159	0,159	0,177	0,058	0,163	0,351**	1						
C	<b>0,324**</b>	<b>0,273*</b>	0,214	<b>0,317**</b>	<b>0,309**</b>	<b>0,350**</b>	<b>0,248*</b>	<b>0,308**</b>	<b>0,384**</b>	0,200	0,300**	1					
N	<b>-0,247*</b>	<b>-0,361**</b>	-0,213	-0,209	<b>-0,290**</b>	-0,024	-0,123	0,087	-0,019	-0,548**	-0,538**	-0,282*	1				
O	0,177	<b>0,261*</b>	0,112	0,116	0,180	<b>0,377**</b>	<b>0,306**</b>	<b>0,238*</b>	<b>0,386**</b>	0,309**	0,190	0,171	-0,130	1			
EL_T	<b>0,416**</b>	<b>0,239*</b>	0,174	0,069	0,182	0,028	-0,109	-0,107	-0,080	0,190	0,162	<b>0,289**</b>	-0,194	-0,039	1		
EL_R	<b>0,379**</b>	<b>0,356**</b>	<b>0,232*</b>	0,085	<b>0,251*</b>	0,004	-0,038	-0,121	-0,068	<b>0,277*</b>	0,069	0,007	-0,140	-0,119	0,611**	1	
EL	<b>0,445**</b>	<b>0,312**</b>	0,216	0,083	<b>0,229*</b>	0,021	-0,091	-0,124	-0,083	<b>0,246*</b>	0,141	0,204	-0,193	-0,076	0,946**	0,835**	1

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,001$ .

Relativamente à experiência de liderança e da auto identidade com os traços de personalidade apresenta correlações significativas ao nível de Extroversão,

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Conscienciosidade e Neuroticismo, sendo que Neuroticismo o valor é negativo. A auto identidade apresenta uma correlação moderada e significativa com Extroversão ( $r=0,542$ ;  $p<0,001$ ).

Na experiência de liderança com a emergência da liderança a correlação é fortemente significativa ( $p=0,445$ ) e, na auto identidade com a emergência da liderança, a correlação é significativa.

A auto liderança com os traços de personalidade, apresenta correlações significativas nos níveis Conscienciosidade e Abertura à Experiência. Havendo também uma correlação significativa em Extroversão, centrada no comportamento e nas recompensas naturais.

Na auto liderança com a emergência da liderança, não apresenta correlações significativas.

E nos traços de personalidade com a emergência da liderança, existem correlações significativas ao nível de Extroversão e Conscienciosidade na orientação para a tarefa.

### 4.2.3 3º Ano

Relativamente ao 3º ano, com 95 Cadetes, verifica-se que a experiência de liderança com a auto liderança não apresenta uma correlação significativa. Em relação à auto identidade com a auto liderança, existem correlações significativas, centrada no comportamento e no pensamento construtivo.

Tabela 18 – Correlações do 3º ano

	EXP_L ider_Q t	AI_D	AI_C	AI_I	AI	AL_C C	AL_RN	AL_P C	AL_To tal	E	A	C	N	O	EL_T	EL_R	EL
EXP_Lid er_Qt	1																
AI_D	0,446**	1															
AI_C	0,367**	0,739**	1														
AI_I	0,209*	0,569**	0,636**	1													
AI	0,379**	0,857**	0,902**	0,863**	1												
AL_CC	0,150	<b>0,292**</b>	<b>0,398**</b>	0,182	<b>0,330**</b>	1											
AL_RN	-0,020	0,185	0,218*	0,123	0,201	0,535**	1										
AL_PC	-0,070	<b>0,246*</b>	<b>0,323**</b>	<b>0,386**</b>	<b>0,373**</b>	0,485**	0,234*	1									
AL_Total	0,023	<b>0,305**</b>	<b>0,399**</b>	<b>0,295**</b>	<b>0,383**</b>	0,848**	0,759**	,739**	1								
E	<b>0,367**</b>	<b>0,504**</b>	<b>0,507**</b>	<b>0,246*</b>	<b>0,468**</b>	<b>0,232*</b>	<b>0,350**</b>	-,087	<b>0,204*</b>	1							
A	0,049	0,041	0,113	-0,023	0,050	0,018	<b>0,264*</b>	-,112	0,072	0,433**	1						
C	-0,047	0,061	0,129	0,127	0,127	<b>0,304**</b>	<b>0,209*</b>	<b>,217*</b>	<b>0,312**</b>	-0,045	0,102	1					
N	<b>-0,224*</b>	<b>-0,324**</b>	-0,196	-0,022	-0,192	-0,033	-0,141	<b>,274**</b>	0,046	-0,552**	-0,576**	-0,137	1				
O	<b>0,227*</b>	<b>0,472**</b>	<b>0,386**</b>	<b>0,311**</b>	<b>0,439**</b>	<b>0,327**</b>	<b>0,365**</b>	,153	<b>0,358**</b>	0,518**	0,151	0,090	-0,284**	1			
EL_T	<b>0,373**</b>	0,109	0,166	0,080	0,136	-0,079	-0,143	-,095	-0,135	0,192	0,069	0,082	-0,068	0,111	1		
EL_R	<b>0,311**</b>	0,032	0,069	-0,011	0,034	-0,107	-0,064	<b>-,262*</b>	-0,186	0,197	0,140	-0,049	-0,088	0,049	0,744**	1	
EL	<b>0,372**</b>	0,083	0,136	0,046	0,101	-0,096	-0,118	-,174	-0,166	<b>0,208*</b>	0,105	0,031	-0,081	0,091	0,957**	0,906**	1

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,001$ .

Relativamente à experiência de liderança com os traços de personalidade apresenta correlações significativas ao nível de Extroversão, abertura à Experiência e Neuroticismo, sendo que Neuroticismo o valor é negativo. A auto identidade com os traços de personalidade apresenta correlações moderadamente significativas ao nível de Extroversão

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

( $r=0,468$ ;  $p<0,001$ ) e Abertura à experiência ( $r=0,439$ ;  $p<0,001$ ) e uma correlação significativa em Neuroticismo, com valor negativo, na descritiva.

Na experiência de liderança com a emergência da liderança, a correlação é significativa. Enquanto a auto identidade com a emergência da liderança não apresenta correlações significativas.

A auto liderança com os traços de personalidade, apresenta correlações significativas nos níveis Extroversão, Conscienciosidade e Abertura à Experiência. Havendo também uma correlação significativa em Amabilidade, centrada no comportamento e em Neuroticismo nas recompensas naturais.

De um modo geral, a auto liderança com a emergência da liderança, não apresenta correlações significativas. Contudo, a emergência da liderança orientada para o relacionamento apresenta uma correlação significativa no pensamento construtivo.

Nos traços de personalidade com a emergência da liderança, existe uma correlação significativa em Extroversão.

### 4.2.4 4º Ano

O 4º ano, com 102 Cadetes, verifica-se que a experiência de liderança com a auto liderança não apresenta uma correlação significativa. Em relação à auto identidade, certeza com a auto liderança, existe uma correlação significativa, centrada no comportamento.

Tabela 19 – Correlações do 4º ano

	EXP_Lider_Qt	AI_D	AI_C	AI_I	AI	AL_C C	AL_R N	AL_P C	AL_T total	E	A	C	N	O	EL_T	EL_R	EL
EXP_Lider_Qt	1																
AI_D	0,332**	1															
AI_C	0,285**	0,606**	1														
AI_I	0,203*	0,672**	0,483**	1													
AI	0,318**	0,889**	0,805**	0,858**	1												
AL_CC	-0,031	-0,008	<b>0,233*</b>	-0,021	0,074	1											
AL_RN	0,056	0,097	0,165	-0,149	0,035	0,396**	1										
AL_PC	-0,082	-0,011	0,132	-0,038	0,028	0,621**	0,367**	1									
AL_Total	-0,024	0,034	<b>0,218*</b>	-0,089	0,056	0,824**	0,741**	0,835**	1								
E	<b>0,206*</b>	<b>0,363**</b>	<b>0,314**</b>	<b>0,286**</b>	<b>0,375**</b>	<b>0,275**</b>	<b>0,271**</b>	<b>0,221*</b>	<b>0,318**</b>	1							
A	0,036	0,110	0,174	<b>0,208*</b>	0,194	<b>0,379**</b>	0,174	<b>0,256**</b>	<b>0,332**</b>	0,310**	1						
C	0,150	0,143	<b>0,211*</b>	0,149	<b>0,196*</b>	0,070	0,130	0,041	0,101	0,151	0,333**	1					
N	-0,108	<b>-0,232*</b>	<b>-0,261**</b>	<b>-0,236*</b>	<b>-0,285**</b>	-0,085	<b>-0,230*</b>	-0,029	-0,143	-0,431**	-0,220*	-0,087	1				
O	<b>0,351**</b>	<b>0,321**</b>	<b>0,341**</b>	<b>0,251*</b>	<b>0,354**</b>	0,149	0,158	<b>0,270**</b>	<b>0,244*</b>	0,443**	0,199*	0,206*	-0,102	1			
EL_T	<b>0,277**</b>	0,070	0,001	0,044	0,045	-0,011	0,028	-0,015	0,001	0,025	-0,054	0,073	-0,004	-0,030	1		
EL_R	0,114	0,179	0,107	0,122	0,159	0,024	-0,079	0,057	0,000	0,008	0,000	-0,051	-0,010	0,006	0,601**	1	
EL	<b>0,241*</b>	0,122	0,044	0,080	0,096	0,002	-0,013	0,012	0,001	0,021	-0,038	0,031	-0,007	-0,019	0,946**	0,828**	1

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,001$

Relativamente à experiência de liderança com os traços de personalidade apresenta correlações significativas ao nível de Extroversão e Abertura à Experiência. A auto identidade com os traços de personalidade apresenta correlações moderadas e significativas ao nível de Extroversão ( $r=0,375$ ;  $p<0,001$ ) e Abertura à Experiência ( $r=0,354$ ;  $p<0,001$ ) e,



## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

correlações significativas em Conscienciosidade e Neuroticismo, com valor negativo em Neuroticismo.

Na experiência de liderança com a emergência da liderança, a correlação é significativa. Enquanto a auto identidade com a emergência da liderança não apresenta correlações significativas.

A auto liderança com os traços de personalidade, apresenta correlações significativas nos níveis Extroversão, Amabilidade e Abertura à Experiência.

A auto liderança com a emergência da liderança, não apresenta correlações significativas. Tal como os traços de personalidade com a emergência da liderança, não existe correlações significativas.

Em suma, e de modo geral, verificou-se uma correlação fortemente significativa entre a auto identidade de liderança e o traço de personalidade Extroversão, transversal para os quatro anos. E ainda, uma correlação fraca mas significativa entre a quantidade de experiência de liderança com a emergência da liderança, nos primeiros dois anos de vivência na AM.

Em relação às H9, a auto identidade, a auto liderança e os traços de personalidade correlacionam-se positivamente com a emergência da liderança, estas são refutadas, pois, a única variável que se correlaciona positivamente com a emergência da liderança, de forma significativamente moderada, é a experiência de liderança – quantidade ( $r=0,378$ ;  $p<0,001$ ). Todavia, a auto identidade e a Extroversão também se correlacionam significativamente com a emergência da liderança.

## 5. Regressões

A análise de regressão explora os efeitos parciais de variáveis intermediárias sobre a emergência da liderança, bem como os efeitos globais das variáveis intermédias.

A análise de regressão realizada sobre os fatores produzidos pela análise de componentes principais confirmou a importância da emergência da liderança, embora o seu efeito seja parcialmente medido através de monitorização da experiência de liderança.

Procurou-se numa primeira fase avaliar quais as variáveis que explicam a Emergência de Liderança. Testando todas as variáveis como variáveis independentes e a emergência da Liderança como variável dependente, apenas um modelo obtém um ajustamento significativo (Modelo 1: Adj  $R^2=0,14$ ;  $p<0,001$ ) (Tabela 20). Quando se avalia o peso da Auto Liderança Total e das suas dimensões (AL\_RN, AL\_CC) sobre a Emergência da Liderança obtém-se um modelo pouco ajustado e sem significado estatístico (Adj  $R^2=0,005$ ;  $p>0,05$ ).

A variável que tem um impacto positivo e significativo ( $\beta=0,38$ ;  $p<0,001$ ), sobre a Emergência da Liderança é a Experiência de Liderança (quantidade).

Na liderança, a quantidade de vezes que um indivíduo é exposto a situações de liderança é a medida mais utilizada (Tesluk & Jacobs, 1998, citado por Hiller, 2005), esta dimensão fornece uma visualização parcial de um indivíduo. Pelo que, através desta dimensão, os Cadetes reconheceram como líderes, os seus pares que têm mais experiência como líderes, ou seja, aqueles Cadetes que são mais persistentes em serem líderes em variadas situações.

Tabela 20 – Análise da regressão método *stepwise* segundo componentes principais

Modelo ( $R^2$ ajustado)	Emergência Liderança	
1. Adj $R^2=0,14$	EXP_Lider_Quantidade	$\beta=0,38$ $t=7,148^{**}$
Variáveis Excluídas	AL-Total; Al; E; A; C; N; O	

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,001$

Desta forma, verificamos que a H10.1 a experiência de liderança – quantidade têm um impacto positivo na emergência de liderança, é confirmada.

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Procurou-se de seguida determinar quais as variáveis que eventualmente podiam explicar a Experiência da Liderança (quantidade), verificando-se que a Auto Identidade de Liderança tem um impacto positivo e significativo ( $\beta=.0,43$ ,  $p<0,001$ ) sobre a EXL(Q) (Tabela 21).

Tabela 21 – Análise da regressão método *stepwise* segundo componentes principais

Modelo ( $R^2$ ajustado)	EXP_Lider_Quantidade	
1. Adj $R^2=0,16$	Auto Identidade	$\beta=0,43$ $t=8,295^{**}$

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,001$

O Cadete/líder tem persistência mas tem também, no seu perfil de personalidade, a autoconfiança (House & Aditya, 1997; Kirkpatrick & Locke, 1991; Stogdill de 1948; 1974, citado por Hiller, 2005), que na liderança encontra-se relacionada com a auto identidade de liderança.

Assim, verificamos que H10.2 a auto liderança tem um impacto positivo na emergência de liderança e H10.3 os traços de personalidade têm um impacto positivo na emergência de liderança, as hipóteses não se verificam de forma direta.

Quando se procura determinar as variáveis que explicam a Auto Identidade de Liderança, obtêm-se 3 modelos ajustados, porém o que apresenta maior ajustamento é o Modelo 3 (Adj  $R^2=0,26$ ;  $p<0,001$ ) (Tabela 22).

Tabela 22 – Análise da regressão método *stepwise* segundo componentes principais

Modelo ( $R^2$ ajustado)	Auto Identidade Liderança (AI)	
1. Adj $R^2=0,208$	Extroversão	$\beta=0,46$ $t=9,030^{**}$
2. Adj $R^2=0,247$	Extroversão	$\beta=0,44$ $t=8,784^{**}$
	Conscienciosidade	$\beta=0,21$ $t=4,122^{**}$
3. Adj $R^2=0,262$	Extroversão	$\beta=0,43$ $t=8,695^{**}$
	Conscienciosidade	$\beta=0,18$ $t=3,607^{**}$
	AL_PC	$\beta=0,13$ $t=2,686^{**}$

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,001$ .

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

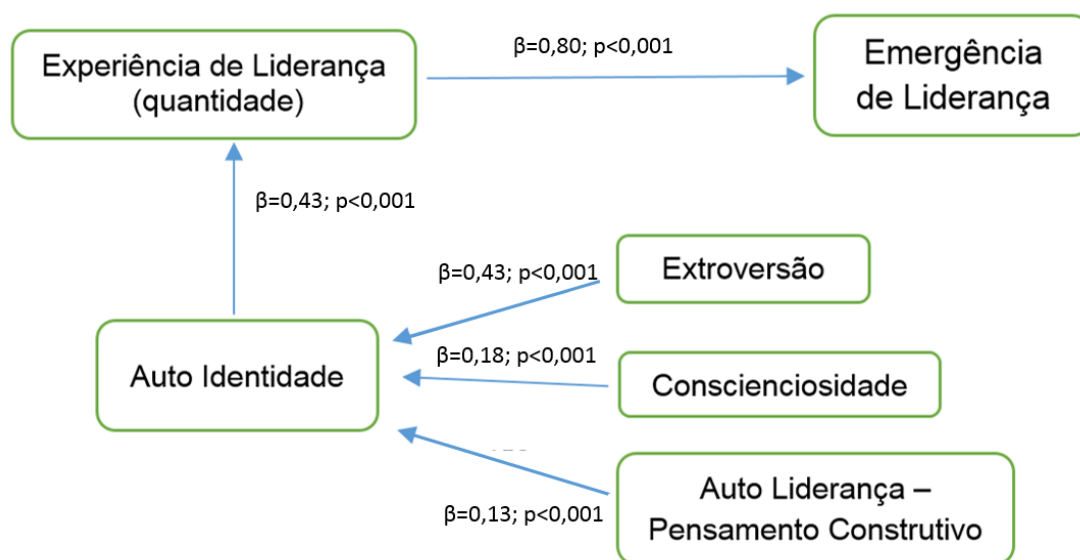
As variáveis que explicam e têm um impacto positivo e significativo sobre a Auto Identidade de Liderança são a Extroversão ( $\beta=0,43$ ,  $p<0,001$ ), a Conscienciosidade ( $\beta=0,18$ ,  $p<0,001$ ) e a AL\_PC ( $\beta=0,13$ ,  $p<0,001$ ).

Como se pode verificar, a auto identidade de liderança está correlacionada com as experiências de liderança anteriores e com determinados traços de personalidade (Hiller, 2005), bem como, uma das estratégias de auto liderança, o padrão de pensamento construtivo.

Assim, a experiência de liderança – quantidade explica a emergência da liderança e, determinada estratégia de auto liderança, a par de determinados traços de personalidade apresentam um impacto positivo na emergência da liderança.

O modelo final segundo uma *path analysis* pode ser observado na Figura abaixo:

Figura: Modelo final



Como o modelo demonstra, a H11.1 a auto identidade de liderança apresenta-se como uma variável mediadora entre os traços de personalidade e a emergência de liderança, a hipótese confirma-se. Tal como, a H11.2 a experiência de liderança apresenta-se como uma variável mediadora entre os traços de personalidade e a emergência de liderança, se confirma. Assim, a experiência de liderança exerce efeitos diretos e positivos sobre a emergência da liderança, enquanto a auto identidade exerce efeitos indiretos, funcionando como mediadora do processo de emergência da liderança.

## 6. Discussão

A dissertação clarificou quais as variáveis que são explicativas da emergência da liderança no contexto da formação e desenvolvimento dos Cadetes-Alunos da Academia Militar.

Tendo em conta os resultados obtidos, podemos dizer que um líder/Cadete é designado por líder emergente no grupo: Companhia, Pelotão e/ou Turma/Curso, quando é reconhecido pelos pares como tal. Para que seja reconhecido, o líder apresenta já um historial de experiência de liderança, relativamente à quantidade de situações que é exposto como líder. Pois, os indivíduos que pretendem levar os outros a seguir os seus objetivos e que têm experiências anteriores em liderança são propensos a verem-se como líderes (Hiller, 2005), como é o caso dos 40,6% dos Cadetes. Walter *et al.* (2012), referem que o reconhecimento pelos pares deve-se às capacidades cognitivas e aos traços de personalidade do líder.

Os resultados obtidos corroboram o estudo de Perkins e Corr (2000, citado por Johnson & Hill, 2009), que procurou analisar os traços de personalidade e a capacidade cognitiva, verificando-se que o alto nível de Extroversão é preditivo da potencial liderança. O que, como sugerem os autores, pessoas com altos níveis de Extroversão são vistas como líderes em virtude dos comportamentos que são suscetíveis de se envolverem, ou seja, os Cadetes líderes falam com mais frequência, dominam os grupos a que pertencem, e agem de forma pró-social.

Em relação à Conscienciosidade, este é um traço de personalidade mais associado à liderança (Taggar *et al.*, 1999, citado por Johnson & Hill, 2009). E tal como no estudo realizado numa academia militar americana (Bartone *et al.*, 2002, citado por Johnson & Hill, 2009), a Conscienciosidade é o melhor preditor do desempenho do líder. Este traço é também um bom indicador do sucesso na liderança (McCormack & Mellor, 2002, citado por Johnson & Hill, 2009).

Como se comprova, e através de estudos anteriores, sabemos que a personalidade está relacionada com a liderança e com a emergência de liderança, contudo, não é possível inferir que a personalidade também está relacionada com a auto identidade de liderança (Hiller, 2005). Porém, verificamos que os traços Extroversão e Conscienciosidade, juntamente com o pensamento construtivo da auto liderança, estão relacionados com a auto identidade. Esta relação não é direta com a emergência da liderança, como nos estudos de

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

autores Judge *et al.* (2002, citado por Emery *et al.*, 2013), em que para o líder emergente, a Extroversão e a Conscienciosidade apresentaram as correlações mais fortes, todavia, tal como nos estudos de Bradley *et al.* (2002, citado por Johnson & Hill, 2009), o domínio de Extroversão é o melhor preditor de liderança.

A auto identidade permite uma visão sobre a auto liderança (Hiller, 2005), o que nos leva a sugerir que os Cadetes que se apresentam como líderes, têm formado padrões de pensamentos construtivos e maneiras habituais de pensar que lhes confere, um impacto positivo no seu desempenho, com vista a obterem um desempenho bem-sucedido no futuro. O que nos leva a concluir que o padrão de pensamento construtivo da auto liderança é também um preditor de liderança, dado que as dimensões de estratégia de auto liderança são distintas dos traços de personalidade, especialmente em níveis mais baixos de abstração (Houghton *et al.*, 2004). Além disso, o comportamento de auto líder e os seus traços de personalidade, podemos dizer que estão relacionados um do outro, apesar de não existir bibliografia de suporte que relacione estas duas variáveis. Ambos funcionam como indicadores do conceito mais abstrato da personalidade. A relação positiva entre as dimensões da estratégia de auto liderança e traços de personalidade sugere que indivíduos com certos traços de personalidade são suscetíveis de ter uma inclinação natural para participar com comportamentos de auto liderança.

Em suma, no contexto da educação e treino da AM, os traços Conscienciosidade e Extroversão, bem como a estratégia do pensamento construtivo da auto liderança são preditores, não diretamente, da emergência da liderança, ou seja contribuem para a auto identidade do Cadete, esta contribui para a quantidade de experiência de liderança que é preditora e explicativa da emergência da liderança. As implicações para o desenvolvimento da liderança faz-se sentir atuando no aumento das experiências de liderança, que permitem o aumento da confiança, facilitando comportamentos positivos desejáveis, favorecendo assim, a emergência da liderança.

## Conclusões

Este trabalho de dissertação de mestrado em Liderança – Pessoas e Organizações, teve por objetivo estudar quais as variáveis que são preditores e explicativas da emergência da liderança no contexto da educação e treino da Academia Militar. Mais propriamente, visou realizar uma tentativa de relação entre a liderança emergente, em contexto militar, a experiência de liderança, na perspetiva da quantidade, da auto identidade como líder e dos traços de personalidade.

Assim, consideramos que a liderança emergente “é exercida (...) por alguém que não possui uma posição formal especial” (Pires *et al.*, & Figueiredo IN Rosinha & Matias, 2015, p. 310), com capacidade para influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso da organização (House & Aditya, 1997, citado por Johnson & Hill, 2009). Esta capacidade advém da auto identidade (Hiller, 2005), das estratégias de auto liderança (Neck & Houghton, 2006) e dos traços de personalidade Conscienciosidade, Amabilidade e Extroversão (Emery *et al.*, 2013), que o próprio líder possui.

Desta forma, respondemos às questões derivadas:

- QD 1: Como evolui a perceção de experiências de liderança ao longo da AM? Podemos dizer que a perceção de experiências de liderança aumenta ao longo dos anos da AM, uma vez que o 4º ano apresenta uma maior perceção que o 2º ano, ou seja a H1 é confirmada. Contudo este aumento não é linear.
- QD 2: Como evolui a auto identidade de liderança ao longo da AM? Em relação à auto identidade, verifica-se que o 1º ano comparativamente aos restantes anos, reconhecem-se como sendo líderes natos ( $p \leq 0,003$ ) (Hiller, 2005), possivelmente, mesmo após algum tempo de socialização, têm níveis de confiança mais elevados que os outros anos. Esta situação poderá dever-se à rotina do dia a dia, em que no 1º ano é a novidade/descoberta e com o passar dos anos os Cadetes avaliam as situações de liderança como sendo uma condição intrínseca no desenvolvimento da sua formação, relativizando a sua perceção de auto identidade de liderança. Ou seja, na H2 a auto identidade de liderança aumenta ao longo dos anos da AM, a

hipótese não se confirma, em oposição a auto identidade de liderança ao longo da AM, de um modo geral diminui. A diminuição de auto identidade ao longo dos anos, pode implicar com a forma como as competências de liderança estão a ser desenvolvidas, uma vez que não aumentam a sua auto identidade enquanto líderes.

- QD 3: Como evolui a auto liderança ao longo da AM? Verificou-se que a auto liderança aumenta ao longo dos anos da AM, esta hipótese verifica-se ligeiramente parcial. Ou seja, em relação às estratégias de auto liderança centrada no comportamento de auto recompensa e autossugestão/pista, estas aumentam ao longo dos anos da AM. Contudo, em relação à estratégia de auto liderança centrada no comportamento de auto objetivo, este de uma forma geral diminui ao longo dos anos, voltando a aumentar no último ano. Ou seja, a evolução da auto liderança ao longo da AM não é linear.
- QD 4: Como evolui a personalidade ao longo da AM? Os traços de personalidade Abertura à Experiência e a Conscienciosidade estão mais desenvolvidos no 4º ano, esta hipótese não se verifica. Em relação à Abertura à Experiência diminui ao longo dos anos e aumenta no último ano, enquanto a Conscienciosidade diminui significativamente ao longo dos anos. De um modo geral, podemos dizer que os traços de personalidade diminuem ao longo dos anos da AM, exceto N que aumenta.
- QD 5: Qual o sexo que apresenta maior perceção de experiências de liderança? Tendo em conta a H5, o sexo masculino apresenta maior perceção de experiências de liderança, que não se verificou. Ambos os sexos têm a mesma perceção de experiências de liderança.
- QD 6: Qual o sexo que apresenta maior perceção de auto identidade de liderança? Tendo em conta a H6, o sexo masculino apresenta maior perceção de auto identidade de liderança, que não se verificou. Ambos os sexos têm a mesma perceção de identidade de liderança.
- QD 7: Qual o sexo que apresenta maiores níveis de auto liderança? Tendo em conta a H7, o sexo masculino apresenta maiores níveis de auto liderança, que não se confirmou. Pois, o sexo feminino apresenta níveis superiores de auto liderança.
- QD 8: Qual o sexo que apresenta maiores níveis de personalidade? Tendo em conta as hipóteses H8, podemos dizer que em relação ao sexo masculino apresenta maiores níveis de O, a hipótese é significativamente refutada. Tal como a hipótese



o sexo masculino apresenta maiores níveis de C, não se verifica. Em oposição, verifica-se que o sexo feminino apresenta maiores níveis de personalidade.

- QD 9: Quais as variáveis que se correlacionam positivamente com a emergência da liderança? As variáveis: auto identidade, auto liderança e traços de personalidade correlacionam-se positivamente com a emergência da liderança, estas são refutadas, pois, a única variável que se correlaciona positivamente com a emergência da liderança, de forma significativamente moderada, é a experiência de liderança – quantidade ( $r=0,378$ ;  $p<0,001$ ). Todavia, a auto identidade e o traço de personalidade E também se correlacionam com a emergência da liderança.
- QD 10: Quais as variáveis que explicam a emergência da liderança? Tendo em conta que a H10.1: A experiência de liderança – quantidade têm um impacto positivo na emergência de liderança, foi confirmada ( $\beta=0,38$ ,  $p<0,001$ ). As H10.2: A auto liderança tem um impacto positivo na emergência de liderança e H10.3: Os traços de personalidade têm um impacto positivo na emergência de liderança, as hipóteses não se verificam de forma direta, pois existem variáveis que funcionam como mediadoras do processo de emergência da liderança. Com a AL\_PC ( $\beta=0,13$ ,  $p<0,001$ ) e os traços de personalidade Extroversão ( $\beta=0,43$ ,  $p<0,001$ ) e Conscienciosidade ( $\beta=0,18$ ,  $p<0,001$ ).
- QD 11: Será que existem variáveis que funcionam como mediadoras do processo de emergência da liderança? Em relação à H11.1: A auto identidade de liderança apresenta-se como uma variável mediadora entre os traços de personalidade e a emergência de liderança, e à H11.2: A experiência de liderança apresenta-se como uma variável mediadora entre os traços de personalidade e a emergência de liderança, as hipóteses confirmam-se. Pois, experiência de liderança ( $\beta=0,38$ ,  $p<0,001$ ) e a auto identidade ( $\beta=0,43$ ,  $p<0,001$ ) funcionam como mediadoras do processo de emergência da liderança.

Desta forma, responder à pergunta: Quais são as variáveis que são preditores e são explicativas da emergência da liderança no contexto da educação e treino da AM? Assim, no contexto da educação e treino da AM, os traços de personalidade Conscienciosidade e Extroversão, bem como a estratégia do pensamento construtivo da auto liderança são preditores da emergência da liderança, mas não de forma direta. Estas variáveis contribuem para a auto identidade do Cadete-Aluno, que por sua vez contribui para a quantidade de experiência de liderança, esta sim, é preditor e explicativa da emergência da liderança.

O contributo deste estudo é uma mais-valia para conhecer um pouco mais os Cadetes, uma vez que não foram encontrados, até ao momento artigos relacionados. E se é importante estar atento ao desenvolvimento psicossocial dos Cadetes durante a permanência no Ensino Superior Militar, é de todo importante, compreender e conhecer os futuros líderes do amanhã.

Desta forma, existem implicações para o desenvolvimento da liderança nos Cadetes. O aumentando das experiências de liderança, a frequência com que os Cadetes são chamados a assumir posições de comando aumenta a emergência da Liderança. A nomeação dos comandantes de Companhia e/ou Pelotão, quer em contexto do dia a dia da AM, quer em exercícios de campo, deve ser realizada de forma rotativa permitindo que todos os Cadetes tenham as mesmas hipóteses de comandar/liderar os pares, o que facilita comportamentos desejáveis positivos nos Cadetes, e levam a resultados bem-sucedidos (Neck & Houghton, 2006). Esta exposição/exercício de liderança perante os pares permite aos Cadetes aumentarem os seus níveis de confiança, bem como a orientação para os objetivos e a serem mais sociáveis/extrovertidos (Johnson & Hill, 2009).

As limitações deste estudo devem-se sobretudo, à quantidade de testes aplicados e o regime de vivência dos Cadetes. Os Cadetes-Alunos, pelo facto de viverem intensamente, em regime de internato, inseridos no mesmo grupo, faz com que as suas escolhas, pelo líder, sejam mais direcionadas para o comportamento coletivo, e não para o comportamento individualizado do líder. O comportamento coletivo é devido ao efeito de contágio e imitação do comportamento (Michener *et al.*, 2005).

No entanto, considera-se que este trabalho demonstra potencialidades, podendo ser aprofundado no futuro. Seria de todo interessante realizar um estudo comparativo entre os Cadetes dos diferentes ramos das Forças Armadas, bem como um estudo longitudinal, onde se possa comparar as diferenças que possam existir ao nível do desenvolvimento dos Cadetes.

## Referências Bibliográficas

- AIGNER, C. - **The role of motivation and expectancy in the placebo effect.** Universidade Purdue nos Estados Unidos da América. 2011. Tese de Doutoramento em Psicologia.
- ALMEIDA, L. B. - **A educação dos genes: Uma viagem às origens biológicas do comportamento humano.** Lisboa: Editora Gradiva. 2009. ISBN: 978-989-616-335-8.
- AVOLIO, B. [et al.] - Leadership: Current Theories, research and future directions. **Annual Review of Psychology**, nº 60 (2009) 421-449 ISSN: 0066-4308.
- BARKHUUS, L.; CSANK, P. - **Allport's theory of traits – A critical review of the theory two studies.** Universidade Concordia. Canadá. (1999). [Consult. 20 jan. 2014]. Disponível em <http://www.itu.dk/~barkhuus/allport.pdf>.
- BERNAUD, Jean-Luc - **Métodos de avaliação da personalidade.** Lisboa: Climepsi editores. Psicológica de bolso. 2000. ISBN: 972-8449-49-6
- CARIOCA, M. C. - **Liderança: O perfil de liderança do gestor do Banco do Brasil S.A no Acre no período 2007 a 2010.** Rio Branco. Universidade de Brasília. 2012. [Consult. 20 jan. 2014]. Disponível em <http://bdm.unb.br/handle/10483/3899>. Projeto de Bacharel em Administração.
- CARTE, T. [et al.] - Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams. A Longitudinal Study of Concentrated and Shared Leadership Behaviors. **Springer. Group Decision and Negotiation**, 15 (2006) 323–343. DOI: 10.1007/s10726-006-9045-7.
- CARVALHO, S. - **A personalidade na etiologia e progressão da doença física.** Universidade Católica Portuguesa. (2009). [Consult. 02 mar. 2014]. Disponível em <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0176.pdf>.
- COSTA, P. T.,; MCCRAE, R. R. The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). - **The SAGE handbook of personality theory and assessment.** Nº 2 (2008) 179-198.

- Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade
- CUNHA, M.P. [et al] - **Manual do comportamento organizacional e gestão**. 6.<sup>a</sup> edição. Lisboa: Editora RH. 2007. ISBN: 978-972-8871-16-1
- CUNHA, M.P. [et al] - **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 2.<sup>a</sup> ed. revista e corrigida. Lisboa: Edições Sílabo. 2012. ISBN: 978-972-618-568-0.
- DEROGATIS, L. - *SCL-90-R. Administration, scoring & procedures. Manual – II*. 2.<sup>a</sup> edição. EUA: Editora Clinical Psychometric Research. 1992. ISBN: 9783840923494.
- EMERY, C. - Uncovering the role of emotional abilities in leadership emergence. A longitudinal analysis of leadership networks. **Elsevier. Social Networks**, 34 (2012) 429– 437.
- EMERY, C. [et al.] - Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership. **SAGE. Group Processes & Intergroup Relations**, 16 (2013) 28–45.
- EYSENCK H. J. - **The structure of human personality**. 3.<sup>a</sup> edição. Londres: Editora Methuen. 1976.
- EYSENCK, H. J.; EYSENCK, S. B. G. - **Manual of the Eysenck Personality Scales (EPS Adult)**. Londres: Editora Hodder & Stoughton. 1998. ISBN: 0306456958.
- FELDMAN - **Compreender a Psicologia**. 5.<sup>a</sup> edição. Editora McGraw Hill. Universidade de Massachusetts – Amherst. 2001. ISBN: 9788586804915.
- FERREIRA, [et al.] - **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa. Editora McGraw Hill. 2001. ISBN: 972-773-105-8
- FRANCES, A.; ROSS, R. - **Casos clínicos DSM**. Lisboa. Climepsi editores. 2004. ISBN: 9789727961047.
- GEDDES, T. - **Validating an indigenous extraversion personality scale: a cross-cultural study**. Dissertação de mestrado. Universidade de Johannesburg. (2012). [Consult. 20 jan. 2014]. Disponível em <https://ujdigispace.uj.ac.za/bitstream/handle/10210/8471/Geddes%2c%20TK%202012%20Masters.pdf?sequence=1>
- GIBSON, [et al.] - **Organizações, comportamento, estrutura e processos**. 12.<sup>a</sup> edição. Editora McGraw Hill. 2006. ISBN: 9788586804618.
- GLEITMAN, H. [et al.] - **Psicologia**. 4.<sup>a</sup> edição Lisboa. Editora Fundação Calouste Gulbenkian. 1999. ISBN: 9789723113709.

- HALL, C. [et al.] - **Teorias da personalidade**. 4.<sup>a</sup> edição. Editora Artmed. 2000. ISBN: 978-85-7307-655-4.
- HAUSCHILDT, K.; KONRADT, U. - The effect of self-leadership on work role performance in teams. **Leadership**. Vol. 8, nº 2 (2012) 145–168.
- HILLER, N. - **An examination of leadership beliefs and leadership self-identity: construct, correlates, and outcomes**. Tese para a obtenção do grau de doutor em Psicologia, pela Universidade do Estado da Pensilvânia nos Estados Unidos da América (2005).
- HOUGHTON, J.; NECK, T. - The revived self-leadership questionnaire. Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. **Emerald. Journal of Managerial Psychology**. Vol. 17, nº 8 (2002) 672-691 ISSN: 0268-3946.
- HOUGHTON, J. [et al.] - The relationship between self-leadership and personality. A comparison of hierarchical factor structures. **Emerald. Journal of Managerial Psychology**. Vol. 19, nº 4 (2004) 427-441 ISSN: 0268-3946.
- JACKSON, C. [et al.] - Comparing different approach and avoidance models of learning and personality in the prediction of work, university, and leadership outcomes. **British Journal of Psychology**. Nº 100 (2009) 283–312 ISSN: 0007-1269.
- JESUÍNO, J. C. - **Processos de liderança**. 4.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Livros Horizonte. 2005. ISBN: 972-24-0990-5.
- JOHN, O. P. [et al.] - Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. In JOHN, O. P. [et al.] (Eds.), **Handbook of personality: Theory and research** (pp. 114-158). 3.<sup>a</sup> edição. Nova Iorque: Guilford Press. (2008).
- JOHNSON, J.; HILL, W. - Personality Traits and Military Leadership. **Individual Differences Research**. Vol. 7, nº 1 (2009) 1-13 ISSN: 1541-745X.
- KAISER, R.; WALLACE, W. - Gender bias and substantive differences in ratings of leadership behavior: Toward a new narrative. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**. Vol. 68, nº1 (2016) 72-98 ISSN: 1065-9293.
- KICKUL, J.; NEUMAN, G. - Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and ksas. **Journal of business and psychology**. Vol. 15, nº 1. (2000).
- JUDGE, T. [et al.] - Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 87, nº 4 (2002) 765-780.

- Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade
- LEITÃO, D.; ROSINHA, A. - **Ética e liderança, uma visão militar e académica**. Lisboa. Editora Academia Militar. 2008. ISBN: 978-972-96167-9-2.
- LI, Y. [et al.] - A Multi-Level Study of Emergent Group Leadership: Effects of Emotional Stability and Group Conflict. **Springer. Asia Pac J Manag**, 29 (2012) 351-366.
- LORD, R. G. [et al.] - A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. **Journal of Applied Psychology**, 71 (1986) 402–410.
- LUCKE, G. - Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. **Military Psychology**. Vol. 27, nº 5 (2015) 311-324.
- MARQUES-QUINTEIRO, P. [et al.] - Adapting the revised self-leadership questionnaire to the Portuguese context. **Springer. Soc Indic Res**. 108 (2012) 553–564. DOI 10.1007/s11205-011-9893-7.
- MARTINHO, J. - **Persona – Uma introdução às teorias da personalidade**. 2.<sup>a</sup> edição. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas. 2008. ISBN: 978-972-8881-02-3.
- MCCORMACK, I.; BURCH, G. - Personality-focused coaching for leadership development. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**. Vol. 60, Nº 3 (2008) 267–278.
- MICHENER, H. [et al.] – **Psicologia Social**. São Paulo: Editora Thomson. 2005. ISBN: 85-221-0439-5.
- NECK, C.; HOUGHTON, J. - Two decades of self-leadership theory and research - Past developments, present trends, and future possibilities. **Emerald. Journal of Managerial Psychology**. Vol. 21, nº 4 (2006) 270-295. ISSN: 0268-3946.
- NORLANDER, K. - **Emergent Leadership on Collaborative Tasks in Distributed Virtual Environments**. Dissertação de mestrado. Naval Postgraduate School. Califórnia. (2001). Disponível em <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=AD A397267>.
- O’CONNOR, P.; JACKSON, C. - Applying a Psychobiological Model of Personality to the Study of Leadership. **Hogrefe Publishing. Journal of Individual Differences**. Vol. 31, nº 4 (2010) 185–197.
- PEREIRA, A. - **Guia prático de utilização do SPSS – Análise de dados para ciências sociais e psicologia**. 6.<sup>a</sup> edição. Lisboa: Edições Sílabo. 2006. ISBN: 972-618-425-8.

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

QUADROS, D.; TREVISAN, R. - **Comportamento Organizacional**. Coleção Gestão Empresarial. 2003. ISSN: 1982-7849.

ROSINHA, A.; MATIAS, L. - **Casos de liderança em contexto militar. A prática à luz da teoria**. Lisboa. Coleções ARES. Instituto de Estudos Superiores Militares. 2015. ISBN: 978-989-99171-7-0.

ROUCO, José; SARMENTO, Manuela – Perspectivas do conceito de liderança. **Proelium**. ISSN: 1645-8826. Série VI: 13 (2010) 71-90.

ROUCO, C. [et al.] - Ciclos do gestor e do líder para desempenhos superiores. **Proelium**. ISSN: 1645-8826 Série VII: 1 (2011) 27-48.

SUTANTO, J. [et al.] - Emergent leadership in virtual collaboration settings: A social network analysis approach. **Elsevier. Long Range Planning**, 44 (2011) 421-439.

VIEIRA, Belchior - **Liderança militar**. Lisboa: Editora Atena, Academia Militar. 2002.

WALTER, [et al.] - Emotion recognition and emergent leadership: Unraveling mediating mechanisms and boundary conditions. **Elsevier. The Leadership Quarterly**, 23 (2012) 977–991. ISSN: 1048-9843.

## **APÊNDICES**



Apêndice I – Questionário



<b>ID</b> (nº de corpo)			
-------------------------------	--	--	--

Venho por este meio solicitar a sua colaboração no estudo de **PREDITORES DA EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR: O PAPEL DA AUTO LIDERANÇA E DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE**.

Peço-lhe que responda a todas as questões apresentadas no questionário.

Todas as respostas são anónimas e confidenciais, não havendo respostas certas ou erradas.

Os dados destinam-se para proceder a análise estatística para fins de investigação.

A participação é voluntária, como tal, peço-lhe que responda com o máximo de rigor e honestidade, ao que lhe for solicitado, para que os resultados demonstrem veracidade.

**Agradeço a sua colaboração**

**Sandrina Cunha**

**Dados Sociodemográficos, coloque um X na opção**

- |   |  |
|---|--|
| <b>1. IDADE</b> _____ anos  | <b>5. Se sim, qual a função?</b>   |
| <b>2. SEXO</b>  | ___ Chefe de Curso/Turma   |
| ___ Masculino   | ___ Cmdt Pelotão/Companhia   |
| ___ Feminino  | ___ Delegado ACE   |
| <b>3. ANO</b> que está a frequentar                                     | ___ Outra. Qual? _____   |
| ___ 1º Ano  | <b>6. RAMO</b>   |
| ___ 2º Ano  | ___ EXÉRCITO   |
| ___ 3º Ano  | ___ GNR  |
| ___ 4º Ano  | <b>7. ARMA / SERVIÇO</b>   |
| <b>4. Já alguma vez exerceu algum tipo de função de Comando/Chefia?</b> | ___ Armas (Infantaria; Artilharia; Cavalaria)                                      |
| ___ Sim   | ___ Engenharias (Eng. Militar; Eng. Eletrónica; Eng. Eletrotécnica; Eng. Mecânica) |
| ___ Não   | ___ Serviços (Administração; Saúde)  |

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

A liderança tem implicações para o desenvolvimento do comprometimento e faz aumentar a adesão do comportamento tarefa, influenciando na subsistência e identificação do grupo, e que influencia a cultura e o clima de uma organização (Guzzo & Salas, 1995; Bass, 1990).

No contexto das equipes de trabalho, os **membros individuais com nenhuma autoridade formal**, muitas vezes proporcionam liderança em várias tarefas (Foti & Hauenstein, 2007). Esses líderes emergentes são conhecidos por **influenciar importantes processos e resultados da equipa** (Bass, 1990).

Tendo por base estes conceitos, responda às 3 questões abaixo, colocando o ID/Nº de Corpo:

1. Na sua Companhia (ano de se encontra a frequentar), indique 3 pessoas que exercem influencia no grupo, que você considera ser(em) líder(es) e têm uma maior orientação (Blake & Mouton, 1964) para:

Tarefa


Relacionamento


2. No seu Pelotão, indique 3 pessoas que exercem influencia no grupo, que você considera ser(em) líder(es) e têm uma maior orientação (Blake & Mouton, 1964) para:

Tarefa


Relacionamento


3. Na sua Turma/Curso, indique 3 pessoas que exercem influencia no grupo, que você considera ser(em) líder(es) e têm uma maior orientação (Blake & Mouton, 1964) para:

Tarefa


Relacionamento


1. Experiência como

**líder / quantidade**

Pense nas suas **experiências de Liderança/Comando anteriores**. Responda aos itens seguintes numa escala de 1 a 5, colocando um X.

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Afirmação que tem de <b>avaliar</b>  A Experiência de Liderança (Tesluk e Jacobs's, 1998; Van Velsor e McCauley, 2004).	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A maior parte das vezes	A toda a hora
	1	2	3	4	5
1. Quando alguém é escolhido para funções de liderança, com que frequência é escolhido?	1	2	3	4	5
2. Com que frequência assume responsabilidades de liderança?	1	2	3	4	5
3. Com que frequência os outros o procuram por liderança?	1	2	3	4	5
4. Com que frequência se encontra envolvido na liderança, seja formal ou informalmente?	1	2	3	4	5

## 2. Acerca de si mesmo

### 2.1 Auto identidade – dimensão descritiva

Classifique em que medida as seguintes afirmações o descrevem, utilizando uma escala de 1 a 5, colocando um **X**.

Afirmação que tem de <b>avaliar</b>	Nada Descritivo	Pouco Descritivo	Ocasionalmente Descritivo	Muito Descritivo	Extremamente Descritivo
	1	2	3	4	5
5. Sou um líder	1	2	3	4	5
6. Se tivesse de me descrever a outros, incluiria a palavra “líder”	1	2	3	4	5
7. Prefiro ser visto pelos outros como um líder	1	2	3	4	5
8. Vejo-me como um líder	1	2	3	4	5

### 2.2 Auto identidade – dimensão da certeza

**Quão certo** está sobre as classificações que deu às respostas acima? Classifique desde 1 a 5, colocando um **X**.

Afirmação que tem de <b>avaliar</b>	Totalmente incerto	Um pouco incerto	Um pouco certo	Tendencialmente Certo	Extremamente Certo
	1	2	3	4	5
9. Sou um líder.	1	2	3	4	5
10. Vejo-me como um líder.	1	2	3	4	5
11. Se tivesse de me descrever a outros, incluiria a palavra “líder”.	1	2	3	4	5
12. Prefiro ser visto pelos outros como um líder.	1	2	3	4	5

### 2.3 Auto identidade – dimensão da importância

Pense acerca do seu autoconceito. **Quão importantes** são cada uma das afirmações **para a sua autoidentidade**. Responda às seguintes questões abaixo, desde 1 a 5, colocando um **X**.

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Afirmação que tem de <b>avaliar</b>	Nada Importante	Pouco Importante	De alguma importância	Muito Importante	Extremamente Importante
	1	2	3	4	5
13. Sou um líder.	1	2	3	4	5
14. Vejo-me como um líder.	1	2	3	4	5
15. Se tivesse de me descrever a outros, incluiria a palavra “líder”.	1	2	3	4	5
16. Prefiro ser visto pelos outros como um líder.	1	2	3	4	5

**RSLQ** (Houghton & Neck 2002)

Por favor, em cada afirmação escolha a opção que melhor o **descreve** e **não como gostaria de ser**, numa escala de 1 a 5, colocando um **X**.

	Discorda Totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda Totalmente
	1	2	3	4	5
1. Visualizo-me a ser bem sucedido(a) em tarefas importantes usando a minha imaginação.	1	2	3	4	5
2. Estabeleço objetivos específicos para o meu próprio desempenho.	1	2	3	4	5
3. Às vezes dou por mim a falar comigo próprio (em voz alta ou na minha cabeça) para lidar com problemas difíceis com que me deparo.	1	2	3	4	5
4. Quando realizo uma tarefa particularmente bem, gosto de me recompensar com alguma coisa ou atividade de que goste.	1	2	3	4	5
5. Penso sobre as minhas próprias crenças e suposições sempre que encontro uma situação difícil.	1	2	3	4	5
6. Costumo “recriminar-me” quando tenho um desempenho fraco.	1	2	3	4	5
7. Faço questão de me manter atualizado relativamente ao meu desempenho no trabalho (AM).	1	2	3	4	5
8. Concentro o meu pensamento nos aspetos agradáveis, ao invés dos aspetos desagradáveis, das atividades do meu trabalho (AM).	1	2	3	4	5
9. Uso lembranças escritas para me lembrar do que preciso alcançar.	1	2	3	4	5
10. Visualizo-me a ser bem sucedido numa tarefa antes de a realizar.	1	2	3	4	5
11. Tenho presente na minha cabeça os objetivos para o meu esforço.	1	2	3	4	5
12. Às vezes falo comigo próprio (em voz alta ou na minha cabeça) para ultrapassar situações difíceis.	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
13. Quando faço alguma coisa bem, recompenso-me com algo especial, como um bom jantar, um filme, compras, etc.	1	2	3	4	5

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e  
dos Traços de Personalidade

14. Tento avaliar mentalmente a validade das minhas crenças sobre as situações com que estou a ter problemas.	1	2	3	4	5
15. Costumo ser duro(a) comigo próprio em pensamento quando não realizo bem uma tarefa.	1	2	3	4	5
16. Costumo ter consciência de como está a ser o meu desempenho enquanto realizo a tarefa.	1	2	3	4	5
17. Tento rodear-me de objetos e pessoas que me influenciam a ter comportamentos desejáveis.	1	2	3	4	5
18. Uso lembretes concretos (ex. notas e listas) para me ajudar a concentrar nas coisas que preciso de alcançar.	1	2	3	4	5
19. Às vezes imagino-me a ter um desempenho bem sucedido antes de realizar a tarefa.	1	2	3	4	5
20. Trabalho em direção a objetivos específicos que estabeleci para mim próprio.	1	2	3	4	5
21. Quando estou em situações difíceis às vezes falo comigo próprio (em voz alta ou na minha cabeça) para me ajudar a ultrapassar a situação.	1	2	3	4	5
22. Quando sou bem sucedido numa tarefa, recompenso-me geralmente com algo de que gosto.	1	2	3	4	5
23. Artigo e avalio abertamente as minhas próprias suposições quando entro em desacordo com alguém.	1	2	3	4	5
24. Sinto-me culpado quando realizo mal uma tarefa.	1	2	3	4	5
25. Presto atenção a como está a ser o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
26. Quando tenho escolha, tento encontrar uma forma agradável de fazer o meu trabalho em vez de tentar despachar a tarefa.	1	2	3	4	5
27. Visualizo-me a ultrapassar os desafios com que me deparo.	1	2	3	4	5
28. Penso sobre os objetivos que pretendo alcançar no futuro.	1	2	3	4	5
29. Penso e avalio as minhas crenças e suposições.	1	2	3	4	5
30. Às vezes expresso descontentamento comigo próprio quando não tive um bom desempenho.	1	2	3	4	5
31. Mantenho-me atualizado(a) relativamente ao meu progresso nos projetos em que trabalho.	1	2	3	4	5
32. Procuo fazer as atividades que gosto no meu trabalho.	1	2	3	4	5
33. Geralmente ensaio mentalmente o modo como planeio lidar com um desafio antes de o enfrentar.	1	2	3	4	5
34. Escrevo os objetivos específicos para o meu próprio desempenho.	1	2	3	4	5
35. Procuo a maneira de fazer as coisas que mais me agrada.	1	2	3	4	5

**BFI** (John & Srivastava, 1999)

## Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Abaixo encontram-se várias características que se podem ou não aplicar a si. Por exemplo: concorda que é alguém que gosta de passar o tempo com os outros? Por favor, em cada afirmação escreva a sua opção, na escala de 1 a 5, colocando um **X**.

	Discorda Totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda Totalmente
<b>Eu vejo-me como alguém que:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. É falador(a)	1	2	3	4	5
2. Tende a encontrar defeitos nos outros	1	2	3	4	5
3. Faz o trabalho com qualidade	1	2	3	4	5
4. Está deprimido(a)	1	2	3	4	5
5. É original, trás novas ideias	1	2	3	4	5
6. É reservado(a)	1	2	3	4	5
7. É útil e altruísta para com os outros	1	2	3	4	5
8. Pode ser um pouco descuidado(a)	1	2	3	4	5
9. É relaxado(a), lida bem com o stresse	1	2	3	4	5
10. Tem curiosidade relativamente a diferentes coisas	1	2	3	4	5
11. É cheio(a) de energia	1	2	3	4	5
12. Inicia desavenças com os outros	1	2	3	4	5
13. É um(a) trabalhador(a) confiável	1	2	3	4	5
14. Pode ser tenso(a)	1	2	3	4	5
15. É engenhoso(a), um pensador profundo	1	2	3	4	5
16. Gera muito entusiasmo	1	2	3	4	5
17. Possui uma natureza indulgente (para perdoar)	1	2	3	4	5
18. Tende a ser desorganizado(a)	1	2	3	4	5
19. Se preocupa muito	1	2	3	4	5
20. Tem uma imaginação ativa	1	2	3	4	5
21. Tende a ser tranquila	1	2	3	4	5
22. Geralmente confia	1	2	3	4	5
23. Tende a ser preguiçoso(a)	1	2	3	4	5
24. É emocionalmente estável, não fica facilmente chateado(a)	1	2	3	4	5
25. É criativo(a)	1	2	3	4	5
26. Tem uma personalidade assertiva	1	2	3	4	5
27. Pode ser fria e distante	1	2	3	4	5
28. É perseverante até que a tarefa esteja concluída	1	2	3	4	5
29. Pode ser temperamental	1	2	3	4	5
30. Tem valores artísticos e experiências estéticas	1	2	3	4	5
31. Às vezes é tímido(a), inibido(a)	1	2	3	4	5
32. É atencioso(a) e gentil com quase toda gente	1	2	3	4	5
33. Faz as coisas de forma eficiente	1	2	3	4	5
34. Permanece calmo(a) em situações tensas	1	2	3	4	5
35. Prefere o trabalho rotineiro	1	2	3	4	5
36. É extrovertido(a), sociável	1	2	3	4	5
37. Às vezes é rude com os outros	1	2	3	4	5
<b>Eu vejo-me como alguém que:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e  
dos Traços de Personalidade

38. Faz planos e segue-os	1	2	3	4	5
39. Fica nervoso(a) facilmente	1	2	3	4	5
40. Gosta de refletir e brincar com as ideias	1	2	3	4	5
41. Tem alguns interesses artísticos	1	2	3	4	5
42. Gosta de cooperar com os outros	1	2	3	4	5
43. Distrai-se facilmente	1	2	3	4	5
44. É sofisticado(a) em arte, música ou literatura	1	2	3	4	5

**Muito Obrigada sua preciosa colaboração e disponibilidade.**

**Sandrina Cunha**

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

**Apêndice II – Dados Estatísticos referentes aos Participantes**

Tabela 1- Estatística Descritiva

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Ano a frequentar	309	1	4	2,86	0,994
Sexo	310	1	2	1,10	0,305
Idade	309	18	30	21,89	2,079
Ramo	310	1	2	1,36	0,482
Arma_Serviço	308	1	3	1,49	0,755

Tabela 2 - Sexo

	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>
Masculino	278	57,0	89,7
Validos Feminino	32	6,6	10,3
Total	310	63,5	100,0

Tabela 3- Ano de Frequência

	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>
1º Ano	32	6,6	10,4
2º Ano	80	16,4	25,9
Validos 3º Ano	95	19,5	30,7
4º Ano	102	20,9	33,0
Total	309	63,3	100,0

Tabela 4 – Ramo

	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>
EXERCITO	197	40,4	63,5
Validos GNR	113	23,2	36,5
Total	310	63,5	100,0



Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Tabela 5 – Arma ou Serviço

		<b>N</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>
Validos	Armas (Inf, Art, Cav)	205	42,0	66,6
	Engenharias (Eng Militar, Eng Eletrônica, Eng eletrotécnica, Eng Mecânica)	54	11,1	17,5
	Serviços (Adm, Saúde)	49	10,0	15,9
	Total	308	63,1	100,0

Tabela 6 – Idade

		<b>N</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>
Validos	18	14	2,9	4,5
	19	15	3,1	4,9
	20	47	9,6	15,2
	21	68	13,9	22,0
	22	60	12,3	19,4
	23	47	9,6	15,2
	24	23	4,7	7,4
	25	15	3,1	4,9
	26	13	2,7	4,2
	27	5	1,0	1,6
	29	1	,2	,3
	30	1	,2	,3
	Total	309	63,3	100,0

Tabela 7 - Função de Comando ou Chefia

		<b>N</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>
Validos	Sim	126	25,8	40,6
	Não	184	37,7	59,4
	Total	310	63,5	100,0

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e  
dos Traços de Personalidade

Tabela 8 - Função

		<b>N</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>
Validos	Chefe de Curso/Turma	23	4,7	18,4
	Cmdt Pel/ Comp	32	6,6	25,6
	Delegado ACE	20	4,1	16,0
	Outra	11	2,3	8,8
	+ de duas funções	39	8,0	31,2
	Total	125	25,6	100,0

### Apêndice III – Correlações Globais

Tabela 1- Experiência de liderança e auto identidade

	EXP_Lider_Quantidade	AI_Descritiva	AI_Certeza	AI_Importância
EXP_Lider_Quantidade	1			
AI_Descritiva	0,475**	1		
AI_Certeza	0,376**	0,689**	1	
AI_Importância	0,284**	0,632**	0,619**	1

\*p<0,05; \*\*p<0,001.

Tabela 2 – Auto liderança

	AL_Centrada no Comp - Auto Objetivo	AL_Centrada no Comp - Auto Recompensa	AL_Centrada no Comp - Auto Punição/Castigo	AL_Centrada no Comp - Auto Observação	AL_Centrada no Comp - Auto Autossugestão/Pista	AL_Recompensas Naturais	AL_Pensamento Construtivo - Desemp Bem-Sucedido	AL_Pensamento Construtivo - Auto Diálogo	AL_Pensamento Construtivo - Av. Crenças e Suposições
AL_Centrada no Comp - Auto Objetivo	1								
AL_Centrada no Comp - Auto Recompensa	0,224**	1							
AL_Centrada no Comp - Auto Punição/Castigo	0,318**	0,207**	1						
AL_Centrada no Comp - Auto Observação	0,425**	0,278**	0,324**	1					
AL_Centrada no Comp - Auto Autossugestão/Pista	0,230**	0,281**	0,296**	0,288**	1				
AL_Recompensas Naturais	0,292**	0,261**	0,223**	0,363**	0,235**	1			
AL_Pensamento Construtivo - Desemp Bem-Sucedido	0,553**	0,259**	0,246**	0,323**	0,195**	0,244**	1		
AL_Pensamento Construtivo - Auto Diálogo	0,312**	0,353**	0,242**	0,121*	0,224**	0,163**	0,265**	1	
AL_Pensamento Construtivo - Av. Crenças e Suposições	0,276**	0,266**	0,350**	0,232**	0,281**	0,154**	0,232**	0,272**	1

\*p<0,05; \*\*p<0,001.

Tabela 3 – Traços de personalidade

	E	A	C	N	O
E	1				
A	0,351**	1			
C	0,095	0,246**	1		
N	-0,491**	-0,435**	-0,202**	1	
O	0,435**	0,168**	0,151**	-0,184**	1

\*p<0,05; \*\*p<0,001.

Preditores da Emergência da Liderança em Contexto Militar: O Papel da Auto Liderança e dos Traços de Personalidade

Tabela 4 – Emergência da liderança

	TC	RC	TP	RP	TT	RT	EL_T	EL_R
TC	1							
RC	0,696**	1						
TP	0,585**	0,601**	1					
RP	0,257**	0,525**	0,490**	1				
TT	0,535**	0,628**	0,714**	0,425**	1			
RT	0,303**	0,550**	0,410**	0,526**	0,519**	1		
EL_T	0,910**	0,758**	0,835**	0,411**	0,795**	0,440**	1	
EL_R	0,539**	0,871**	0,613**	0,798**	0,643**	0,816**	0,673**	1

\*p<0,05; \*\*p<0,001.